جـامـعـة الـشــرق الأوســط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

أثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن

إعـداد

حسن محمد حسن ثوابته

إشـــراف

الدكتور

صباح حميد آغا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

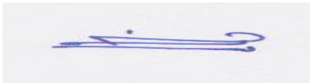
جامعة الشرق الأوسط

يناير / 2011 م

تفويض

أنا الموقع أدناه "حسن محمد حسن ثوابته" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية وللاشخاص أو المؤسسات أو الهيئات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: حسن ثوابته

التوقيع: 

التاريخ: / 1 / 2011 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

أثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن

وأُجيزت بتاريخ 26 / 1 / 2011 م

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور كامل المغربي	رئيساً	....
الدكتور صباح حميد آغا	مشرفاً	....
الدكتورة هالة عبد القادر	عضواً خارجياً	....

شكر وتقدير

{ يأيها الذين آمنوا اتقوا الله وقولوا قولاً سديداً يصلح لكم اعمالكم ويغفر لكم ذنوبكم ومن يطعِ الله ورسوله فقد فاز فوزاً عظيماً} (سورة النساء، الآية1).

يارب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت.

انطلاقا من العرفان بالجميل وبعد الحمدلله رب العالمين، فإنه ليسرني وليثلج صدري أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي، ومشرفي **الأستاذ الدكتور صباح حميد الآغا** الذي مدني من منابع علمه بالكثير، والذي ما توانى يوما عن مد يد المساعدة لي وفي جميع المجالات، وحمدا لله بأن يسره في دربي ويسر به أمري وعسى أن يطيل عمره ليبقى نبراسا متلألئا في نور العلم والعلماء.

واتقدم كذلك بجزيل الشكر إلى كل من جامعتي الحبيبة **الشرق الاوسط** ممثلة برئيسها **الأستاذ الدكتور طالب الصريع** ، وكلية ادارة الاعمال ممثلة بعميدها الاستاذ الدكتور **عبد الناصر نور**، لكل ما قدموه لي من مساعدة ومسانده مكنتني من المضي بخطى ثابتة في مسيرتي العلمية.

كما أتتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة النقاش الموقرين على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيمة.

حسن محمد حسن ثوابته

الإهداء

إلى رِحــابك دَّبجّنا رسائلنا
تكاد تُحـرق من اشواقنا لهبا
يا قارئ الحرف اهديناك احرفنا
وقبلها قد بعثنا الدمـع منسكبا
شوقاً إليك فهل ترضـى محبتنا
مهراً وإلا قد بعثنا القلب والهدبا
فغيرنا بمداد الحـبر قد كتبوا
ومن دمانا كتبنا الشعر والخطبا

إلى العقل الرشيد والفكر الحكيم ....

إلى من تعب وأفنى حياته لنكون له قرّة عين .....

لمن أدعو الله دائماً أن يمدّه بالقوّة والعافية ....

والدي الحبيب

إلى أطهر قلب نبض بالمحبة الصادقة...... لمن أقف عاجزاً أمام عطائها..

والدتي الغالية

إلى تلك النجوم المضيئة.. لمن سطرت بينهم أحلى أيام حياتي..

إخوتي

الى تلك التي آزرتني وشجعتني الى من صبرت على فرقتي وغربتي

زوجتي الحبيبة

إلى عيون شاركتني الأحلام.. إلى إخوة لم تصلني بهم الأرحام..

أصدقائي

إلى كل من زرع في دربي زهرة وأزال شوكة..

إلى كل من ضاقت أسطري عن ذكرهم ولكن وسعهم قلبي .. إلى كل من أحب

إلى تلك الروح الهامسة التي تلاقت معها روحي يوماً ....

حسن محمد حسن ثوابته

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (34) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (178) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات . وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للإضطراب السوقي على أداء البنوك التجارية في الاردن (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
2. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لشدة التنافس على أداء البنوك التجارية في الاردن (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
3. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للإضطراب التكنولوجي على أداء البنوك التجارية في الاردن (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
4. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على أداء البنوك التجارية في الاردن (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
5. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للنظام على أداء البنوك التجارية في الاردن (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

6. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيم على أداء البنوك التجارية في الاردن (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

7. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الخارجية (الإضطراب السوقي ؛ شدة المنافسة ؛ الإضطراب التكنولوجي) وعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي؛ النظام ؛ القيم) على ربحية البنوك التجارية في الاردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

8. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الخارجية (الإضطراب السوقي ؛ شدة المنافسة ؛ الإضطراب التكنولوجي) وعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي ؛ النظام ؛ القيم) على الحصة السوقية للبنوك التجارية في الاردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. السعي نحو خلق حالة مواءمة بين متغيرات البيئية الخارجية والداخلية كونها الوسيلة الأساسية في تحقيق الاداء الكفوء والفعال للبنوك.

2. إجراء بحوث حول المواءمة بين البيئتين الخارجية والداخلية وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية.

The Impact of Strategic Fit between Internal and External Environment factors on Commercial Banks Performance in Jordan

ABSTRACT

This study aimed to investigate the Impact of Strategic Fit between Internal and External Environment factors on Commercial Banks Performance in Jordan.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (34) paragraphs to gather the primary information from the study sample which consisted of (178) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) and Statistica were used to analyze and examine the study hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as simple, multi regression and Canonical Correlation. The main conclusions of the study were:

1. There was a significant impact to Market turbulence on Commercial Banks Performance in Jordan (Profitability; Market Share) at level (0.05).
2. There was a significant impact to Competitive intensity on Commercial Banks Performance in Jordan (Profitability; Market Share) at level (0.05).
3. There was a significant impact to technological turbulence on Commercial Banks Performance in Jordan (Profitability; Market Share) at level (0.05).
4. There was a significant impact to Organizational Structure on Commercial Banks Performance in Jordan (Profitability; Market Share) at level (0.05).

5. There was a significant impact to System on Commercial Banks Performance in Jordan (Profitability; Market Share) at level (0.05).

6. There was a significant impact to Values on Commercial Banks Performance in Jordan (Profitability; Market Share) at level (0.05).

7. There was a significant impact to Strategic fit between external environment (Market turbulence; Competitive intensity; technological turbulence) and internal environment (Organizational Structure; System; Values) on Commercial Banks Profitability in Jordan at level (0.05).

8. There was a significant impact to Strategic fit between external environment (Market turbulence; Competitive intensity; technological turbulence) and internal environment (Organizational Structure; System; Values) on Commercial Banks Marketshare in Jordan at level (0.05).

The main recommendations of the study were:

1. Further toward Creation a fit between external & internal variables as the primary mean to achieve efficient and effective performance of the banks.

2. More research should be conducted the fit between the External & Internal environment and their impact on achieving competitive advantage.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1): المقدمـــــة

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1 - 3): أهداف الدراسة

(1 - 4): أهمية الدراسة

(1 - 5): فرضيات الدراسة

(1 - 6): حدود الدراسة

(1 - 7): محددات الدراسة

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1-1): المقدمـــــة

تواجه كافة المنظمات في إطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، لذلك نجدها تسعى إلى تحقيق مستويات إنتاج واسعة أو تجميع الموجودات والموارد (الملموسة وغير الملموسة) بأحجام كبيرة لبناء قدرات استراتيجية وتحقيق مستويات أداء عالية للمنظمة من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل فيها وبما يضمن لها تحقيق مستويات أداء عالية في القطاع الذي تعمل فيه، وتحقق الاستمرار في إطار مستويات متميزة من الأداء.

وحتى منظمات الأعمال التي حققت النجاح في الميادين التنافسية ليس أمامها إلاّ التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها استدامة ذلك النجاح، ووجدت أن تبني مدخل المواءمة الاستراتيجية يمكن أن يحقق لها الوصول إلى تحقيق مستويات أداء عالية في الأطر الزمنية المختلفة من خلال البحث عن مؤشرات الأداء المتميز والعمل على استمراريته واستدامته في المدى الطويل.

وفي سبتمبر 2008 بدأت الأزمة المالية العالمية التي عدت الأسوأ من نوعها منذ زمن الكساد الكبير الذي حدث عام 1929م. وبدأت الأزمة أولاً في الولايات المتحدة الأمريكية ثم امتدت إلى دول العالم لتشمل الأوروبية والدول الأسيوية والدول النامية التي يرتبط اقتصادها مباشرة بالاقتصاد الأمريكي والذي تعرض لانهيار العديد من البنوك. ومع أن تداعيات تلك الأزمة شملت جميع قطاعات الاقتصاد بوجه عام إلا أن تداعياتها على القطاع المالي كانت

الأكثر عمقاً. ولم يكن القطاع المالي الأردني بمنأى عن تداعيات الأزمة فانخفضت أرباحه للعام 2009 بالمقارنة معها لعام 2008 بنسبة (31%) بالنسبة للبنوك (الفانك، 2009).

وكان العامل الأكبر لتدني أرباح هذا القطاع هو اضطرارها إلى أخذ مخصصات كبيرة لمقابلة قروضها المتغيرة خاصة تلك الممنوحة لقطاع العقار والقطاع المالي. وقد انعكست هذه النتائج على حساسية إدارات تلك البنوك تجاه عنصر مخاطر الائتمان فبلغت في انتهاج سياسات مفرطة في الحفظ لمنح التسهيلات للعملاء مما انعكس في شح كبير في السيولة ساهم في تعميق أثار الأزمة المالية العالمية على القطاعات الاقتصادية عامة وعلى قطاع العقار بشكل خاص.

إعتماداً على ما سبق، فإن المنظمات وفي إطار تحقيق اهدافها على المدى البعيد ذهبت لتبني مدخل المواءمة الاستراتيجية للحد من قدرات المنافسين، والسعي الدؤوب إلى إحداث التجديد المستمر في إطار الديناميكية المتصاعدة لبيئة القطاع الذي تنتمي إليه، وجميعها تعدّ آليات متكاملة تسهم في تحقيق الأداء المتميز.

من هنا، تعيش منظمات اليوم في إطار بيئة تغير ديناميكية تتسارع فيها حالات المنافسة. وتنعكس هذه الحالة على القطاع الخدمي، فتوصف صناعة الخدمات وفق ذلك بأنها صناعة ديناميكية تسعى المنظمات القائمة فيها إلى الاستحواذ على معدلات عالية جداً من تجديد الخدمات المقدمة (Hall & Jones, 1999: 222).

إن تبني مدخل المواءمة الاستراتيجية يستدعي قيام المنظمة ومنها المصارف التجارية بعملية إعادة تقييم مستمرة لأدائها وبخاصة في الصناعات التي تمتاز بيئتها بدرجة عالية من الديناميكية، وبذلك قد تتمكن من القيام بالتصرفات التي تضمن لها المحافظة على مستويات ادائها وتحقيق التفوق المستمر على المنافسين وتحقيق مستويات عالية من الأرباح والعوائد.

فضلاً عن ذلك فإنه يتطلب العمل لتحقيق حالة الاستجابة المستمرة لحاجات العملاء التي تعدّ من الأسس المهمة لتحقيق أداء عالٍ وذلك لأنها تتطلب أن تكون المنظمة ومنها المصارف قادرة على أداء مهامها بشكلٍ أفضل من المنافسين، ومن ثمّ تحديد وإشباع حاجات عملائها، عند ذلك سيولي العملاء قيمة أكبر لخدمات المصارف فيساعدها ذلك في تحقيق التميّز في الأداء.

وإستناداً إلى ما ذكر سابقاً فإن هذه الدراسه تسعى الى التعرف على أثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية الأردنية.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن إيجاد المواءمة بين أنشطة المنظمة وبيئة عملها وخاصة في المصارف التجارية ومنها الأردنية يتطلب منها الاخذ بنظر الإعتبار العديد من العوامل والتغييرات الحاصلة سواء الداخلية أو الخارجية منها. ولان نجاح استراتيجية المنظمة ومنها المصارف التجارية الأردنية على المدى البعيد يتطلب منها إيجاد الموائمة وخاصة الاستراتيجية منها، فإن ذلك يتطلب التعرف على اوضاع السوق المحيط من حيث جودة الخدمات المقدمة والحساسية التنافسية والتكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين. وبهذا يلاحظ أن إيجاد المواءمة الاستراتيجية من قبل البنوك التجارية الاردنية يتطلب منها مواءمة أنشطتها الداخلية مع التغييرات في البيئة الخارجية وخصوصاً ما يتعلق بالسوق والمنافسين والتكنولوجيا وذلك سبيلاً لتحقيق مستويات عالية من الأداء على المدى البعيد.

وإستناداً لما ذكر، يمكن إظهار مشكلة الدراسة من خلال إثارة السؤال الرئيس التالي:

ما مدى تأثير تحقيق المواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الخارجية والداخلية على أداء البنوك التجارية الأردنية من حيث الربحية والحصة السوقية ؟

(1 - 3): أهداف الدراسة

تركز أهداف الدراسة بالتعرف على طبيعة المواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية وإلى أي مدى يؤثر كل من عناصر البيئة الخارجية والبيئة الداخلية على أداء البنوك التجارية (الربحية ؛ الحصة السوقية)، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة أثر عناصر البيئة الخارجية على أداء البنوك التجارية (الربحية ؛ الحصة السوقية).
2. تحديد أثر عناصر البيئة الداخلية على أداء البنوك التجارية (الربحية ؛ الحصة السوقية).
3. تحديد أثر المواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الخارجية والداخلية على أداء البنوك التجارية (الربحية ؛ الحصة السوقية).

(1 - 4): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوع المواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية في منظمات الأعمال، والدور الذي تلعبه هذه المواءمة في البنوك التجارية الأردنية والتي تمارس العمل التجاري وهذا ما يتطلب من هذه البنوك التعرف على إحتياجات عملائها وتحركات منافسيها في قطاع الأعمال والتكنولوجيا المستخدمة من قبل

المنافسين وذلك لتحقيق مستويات أداء عالية بالمقارنة مع البنوك التجارية الأخرى. حيث تعتبر هذه الدراسة خطوة مبدئية للحث على القيام بمزيد من الدراسات والتي تبين أهمية المواءمة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية. ومن المحتمل ان تقود نتائج الدراسة الحالية إلى إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر؛ لتطوير أداء البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة بعد أن تكون الصورة قد اتضحت بشكل جيد.

(1 - 5): فرضيات الدراسة

إستناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛ التي سيجرى إختبارها:

الفرضية الرئيسة الاولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة الخارجية (الإضطراب السوقي ؛ شدة المنافسة ؛ الإضطراب التكنولوجي) على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05) **فأقل.**

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي ؛ النظام ؛ القيم) على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05) **فأقل.**

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الخارجية (الإضطراب السوقي ؛ شدة المنافسة ؛ الإضطراب التكنولوجي) وعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي ؛ النظام ؛ القيم) على أداء البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05) **فأقل**. يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الخارجية (الإضطراب السوقي ؛ شدة المنافسة ؛ الإضطراب التكنولوجي) وعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي ؛ النظام ؛ القيم) على ربحية البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05) **فأقل**.

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الخارجية (الإضطراب السوقي ؛ شدة المنافسة ؛ الإضطراب التكنولوجي) وعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي ؛ النظام ؛ القيم) على الحصة السوقية للبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05) **فأقل**.

(1 - 6): حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على النحو الاتي:

الحدود المكانية: البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (12) بنكاً.

الحدود البشرية: تتمثل وحدة المعاينة والتحليل بالأفراد العاملين من المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنوك التجارية الاردنية والتي تمارس النشاط التجاري.

الحدود الزمانية: وتمثل الفترة الزمنية التي لزمت لإتمام الدراسة، وهي الفترة من شهر فبراير 2010 ولغاية نهاية ديسمبر 2010.

الحدود العلمية: سيتم الإعتماد على متغيرات عناصر البيئة الداخلية، وهي (الهيكل التنظيمي؛ النظام ؛ القيم) المحددة من قبل (Waterman & Robert, 1982: 69 – 73). وما يتعلق بعناصر البيئة الخارجية فقد تم الإعتماد على كلٍ من (Jaworski & Kohli, 1993: 53-70) وهي (الإضطراب السوقي ؛ شدة المنافسة ؛ الإضطراب التكنولوجي). وما يتعلق بمتغير الأداء المعبر عنه في كل من الحصة السوقية؛ والربحية تم الإعتماد على ما أورده كل من (Osuilivan & Abela, 2007; Morgan,et al., 2009).

(1 - 7): محددات الدراسة

الصعوبة في توزيع الإستبانة من حيث الوصول إلى كافة مجتمع الدراسة حيث انه يصعب التواصل مع كافه الادارات في البنوك الاردنيه لاختلاف مواقعها للبنك نفسه وصعوبة الوصول لاعضاء الادارات حيث يتم توزع الاستبانات فيما بين الاعضاء وبعد ذلك اعادتها الى الباحث بالاضافه الى امتناع بعض البنوك من المساهمه في البحث العلمي وتم استثناؤها.

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

المواءمة الاستراتيجية: مجموعة من الآليات والأساليب والرؤى الضرورية لمساعدة منظمات الأعمال في إدامة وإيجاد التكامل بين مختلف مكونات المنظمة الداخلية ومحيطها الخارجي بما يمكنها من بناء نظام استراتيجي للضبط والتحكم بمجريات أعمالها الواسعة النطاق والمتعددة المفردات الحالية والمستقبلية (Barth, 2003: 134).

البيئة الخارجية: مجموعة العوامل المكونة للتغيرات المحيطة ببيئة المنظمة الخارجية والتي لايمكن السيطرة عليها ومن المفترض أن تتكيف المنظمة معها من خلال استغلال نقاط القوة الداخلية لإقتناص الفرص البيئية المحيطة (Wheelen & Hunger, 2008). وتتشكل عناصرها من:

الإضطراب السوقي: معدل التغير في رغبات واحتياجات العملاء بمرور الزمن (Jaworski & Kohli, 1993: 57).

شدة المنافسة: مدى سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد،وتشير الى قدرات المنظمات في تقديمها لخدمات عصرية تختلف عن المنافسين (O'Cass & Weerawardena, 2010: 573).

الإضطراب التكنولوجي: مدى التغيرات التكنولوجية في قطاع البنوك التجارية بمرور الزمن (Jaworski & Kohli, 1993: 57).

البيئة الداخلية: تمثل نتائج العوامل والمتغيرات داخل المنظمة والتي يمكن السيطرة عليها والتي تؤدي إلى نتائج جيدة في حالة السيطرة عليها (Wheelen & Hunger, 2008). وتتشكل عناصرها من:

الهيكل التنظيمي: الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة (Greenberg & Baron, 2006: 675).

النظام: مجموعة من العناصر التي ترتبط مع بعضها بسلسلة من العلاقات بهدف أداء وظيفة محددة أو مجموعة من الوظائف، فالنظام عبارة عن مجموعة من العناصر التي تشكل ما يدعى بمكونات النظام التي تكون إما عبارة عن مكونات مادية مثل الحواسيب أو الشاشات أو خطوط الاتصال أو الورق، أدوات الكتابة والطباعة أو مكونات معنوية مثل البرامج والملفات والأنظمة والقوانين والتعليمات والعلاقات هي كل ما يعمل على ربط مكونات النظام مع بعضها بحيث تشكل هذه العناصر منظومة نافعة تؤدي وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف (قاسم،2003 :17).

القيم: تمثل المبادئ السرمدية الخالدة التي تقود وتوجه منظمة الأعمال، وتوضح بعمق المعتقدات الأساسية للمنظمة، والتي تطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين. فهي تمثل تصريحات واضحة مفتوحة للجميع لإعتمادها في التصرفات والسلوكيات في مختلف أوجه العمل (Niven,2002:445).

الأداء: المخرجات أو النتائج التي تسعى الوظائف الإدارية في الشركات الى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. وتشير المخرجات أو النتائج إلى مدى نجاح أو فشل الوظائف الإدارية في تحقيق الأهداف (Morgan,et al., 2009). وسيتم قياسها في هذه الدراسة من خلال الربحية، والحصة السوقية، وتتشكل متغيراته من :

الربحية: مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة (Chandra, 1997: 538).

الحصة السوقية: مجموع مبيعات المنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق (Kaplan & Norton,1996:68-69).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــة

(2 - 2): المواءمة الاستراتيجية

(2 - 3): الأداء

(2 - 4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــة

يؤكد (Porter,1996:62) أن لكل منظمة استراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليطاً من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف. كما يؤكد بأن الاستراتيجية هي إيجاد المواءمة بين أنشطة المنظمة والبيئة وفي حالة عدم وجود مواءمة فليس هناك استراتيجية لأن نجاح الاستراتيجية يقوم على إيجاد التكامل بين أنشطة المنظمة وبيئتها، وإن المواءمة الإستراتيجية ضرورية ليس فقط لتوليد الميزة التنافسية، ولكن لديمومة المنظمة أيضاً حيث يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالمنتجات أو مجمل الأنشطة المترابطة.

وبهذا الصدد يتطلب من منظمات الأعمال العمل على تحقيق المواءمة Fit بين بيئتها الخارجية والداخلية، وهو ما يطلق عليه المواءمة الاستراتيجية Strategic Fit والتي تمثل مجموعة من الآليات والأساليب والرؤى الضرورية لمساعدة منظمات الأعمال في إدامة وإيجاد التكامل بين مختلف مكونات المنظمة الداخلية ومحيطها الخارجي بما يمكنها من بناء نظام استراتيجي للضبط والتحكم بمجريات أعمالها (Barth, 2003: 134).

(2 - 2): المواءمة الاستراتيجية

تعمل المنظمات على ديمومة النجاح وتقوية ركائزه ولذا لا بد من بناء وديمومة المواءمة الاستراتيجية حول الابعاد التي تراها مناسبة. ومن الناحية العملية، فإن المواءمة الاستراتيجية ليس مجرد قضية أفراد يتفقون على الغايات والوسائل، بل أنها تشير إلى حاجة عمليات الوحدات التنظيمية والوظيفية لأن تؤطر إجراءاتها حول استراتيجية المنظمة.ومن المفترض ان تبدأ بالمواءمة الاستراتيجية من أعلى مستوى في المنظمة وتنتشر بعد ذلك على مستوياتها الأخرى، وذلك من خلال المواءمة بين كافة الإتجاهات لكل من الوحدات والوظائف والفِرق وكذلك الأفراد في نهاية الأمر.

وحسب وجهة نظر (Venkatraman & Camillus, 1984: 513-514) المواءمة تعنى ضرورة تكامل سلوكيات العاملين كأفراد ومجموعات مع مختلف مراحل العملية الإدارية وبما يؤدي إلى إستخدام فعال وواضح للتكنولوجيا بحيث يؤدي هذا إلى تقديم أفضل قيمة للعملاء من قبل منظمة الأعمال ليتضح إنعكاس هذا الأمر إيجابياً على إنجاز وتحقيق أهداف تساهم في نقل المنظمة إلى حالة أفضل وباستمرار. وهذا الأمر يعني أن المواءمة بين مكونات المنظمة من المفترض أن تأخذ الشكل الشمولي وبترابط منطقي لتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة. وهو ما يمثل وضع جميع مكونات المنظمة وأجزائها تحت مظلة توجهها الاستراتيجي لغرض الإستفادة القصوى من إقتصاديات النطاق وإقتصاديات الحجم لإيجاد قيمة فعلية ملموسة للعملاء.

وفي إطار المواءمة الاستراتيجية، يشير (Kaplan & Norton, 2006: 10) أنه من المفترض على المنظمات أن تقدم منتجات وخدمات فريدة للعملاء تعطي مزيجاً من الفوائد عالية القيمة ومتنوعة وعادة ما يُعبر عن هذا بأعلى قيمة معروضة للعملاء سواء تم أخذها في إطار

الكلف الكلية أو أفضل المنتجات القائدة في السوق أو أفضل الحلول المعروضة للعملاء أو أنها على الأرجح تجد قاعدة معيارية واضحة يتم قياس نوعية المنتج أو الخدمة في إطار هذه القاعدة.

ويشير (Drazine & Van de Ven, 1985) أن مفهوم المواءمة الاستراتيجية ومن منظور المدخل الموقفي، يمكن تفسيره من خلال ثلاثة مناهج، وهي: منهج الإنتقاء ، المنهج التفاعلي ، منهج النظم. إذ يشير منهج الانتقاء إلى تطابق المواءمة الاستراتيجية بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي دون الاخذ بنظر الإعتبار التاثير في العلاقة بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي. مما يعنى منهج التفاعل بالنظر إلى المواءمة الاستراتيجية على انها التأثير الحاصل نتيجة المواءمة بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي على الاداء. إذ أن هذا النوع من المواءمة يعمل على تفسير الإختلاف في مستوى الاداء من خلال التفاعل بين محيط المنظمة ومكوناتها. واخيراً، يُظهر منهج النظم للمواءمة الاستراتيجية بأنها عملية التوافق الداخلي بين كافة مكونات المنظمة الداخلية والتي تؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء، إذ يركز هذا المنهج على المواءمة بين محيط عمل المنظمة وهيكلها وأدائها متعدد الابعاد.

وبمنظور اكثر وضوحاً، قدم (Venkatraman & Camillus, 1984) تصنيفات أستخدام مصطلح المواءمة في حقل الإدارة الاستراتيجية، وذلك وفقاً لبعدين، هما الإطار المفاهيمي للمواءمة ومجال الموائمة، مستنتجين بذلك ستة مفاهيم مختلفة للمواءمة الاستراتيجية، هي:

1. الإهتمام بالمواءمة بين الاستراتيجية الموضوعة والظروف البيئية (العناصر الخارجية).
2. التركيز على التوافق Alignment بين الاستراتيجية الموضوعة والهيكل التنظيمي (العناصر الداخلية).

3. تكامل منظوري المواءمة الاول والثاني (الاستراتيجية الموضوعة وعناصر البيئة الداخلية والخارجية).

4. التفاعل وذلك من خلال العلاقات مع المنظمات الاخرى.

5. التنسيق بين استراتيجية المنظمة الموضوعة وهياكل الوحدات التنظيمية للمنظمة نفسها (العناصر الداخلية).

6. الإهتمام بتأثير التفاعل بين بيئة المنظمة وهيكلها على البقاء والفاعلية.

ويحدد (Fry & Smith, 1987) الخصائص الثلاث للمواءمة من خلال خاصية التطابق والتفاعل والموقف. إذ ان الإختلاف بين التطابق والموقف يأتي من خلال أن التطابق يعبر عن قوانين العلاقة، فيما يعبر الموقف عن حالة النظام الذي تعمل من خلاله المنظمة. إذ أن هذه المرحلة تركز على تحليل مكونات البيئة الخارجية للمنظمة، لإكتشاف الفرص الممكن إستثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية. فالتحليل البيئي يتعلق أساساً بفهم المركز الاستراتيجي للمنظمة، وذلك من خلال معرفة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على فعاليات المنظمة الداخلية، ومن ثم تحديد قدرة المنظمة على إستغلال مواردها الداخلية سواء المادية أم البشرية. ويوضح (Thompson,1997 : 32) بأن التحليل الاستراتيجي يعنى فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الإستجابة للتغيرات السريعة، وإستغلالها بإتجاه تحقيق أفضل أداء.

ففهم المنظمة لبيئتها الداخلية يعنى قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعنى قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الإستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة وإستخدامها في إستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة،

وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن وفي وضع وتطوير خطط وإستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المنظمة(Higgins,1994: 30).

إن فهم البيئة الخارجية لمنظمة الأعمال يعتبر شرطاً أساسياً لنجاحها، وإن هذا الفهم مرتبط بقدرة المنظمة على تجميع وتحليل وفحص المعلومات والبيانات ذات العلاقة لغرض تطوير الخيارات المناسبة. لذلك فقد عرض الباحثان (Mintzberg & Quinn,1988:23) البيئة الخارجية بكونها ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة القرارات الاستراتيجية وإتخاذ القرارات، وبنفس السياق عرض (Daft,2001) البيئة الخارجية بكونها مجمل العناصر والمكونات والتي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المنظمة وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير.

وفي الدراسة الحالية تم الإعتماد على ما أورده (Waterman & Robert, 1982: 69-73) لعناصر البيئة الداخلية وهي (الهيكل التنظيمي؛ النظام ؛ القيم). أما ما يتعلق بعناصر البيئة الخارجية فقد تم الإعتماد على كل من (Jaworski & Kohli, 1993: 53-70) وهي (الإضطراب السوقي ؛ شدة المنافسة ؛ الإضطراب التكنولوجي).

(2 - 2 - 1) : الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الاساسية للبيئة الداخلية للمنظمة ، بموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الادوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والادارية. وهكذا تتشكل الادارات

الرئيسية والفرعية وصولاً الى مستوى الفرد باعتبارة شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل التنظيمي. إن التطور الحاصل في أشكال الهياكل التنظيمية جاء ليلبي متطلبات امرين مهمين، **الاول،** التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وما يتبع ذلك، ومن الضروري تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة (عضوية) في البيئات غير المستقرة أو هياكل آلية في البيئات المستقرة نسبياَ والأقل اضطرابا. **الثاني،** ضرورة اجراء تغيرات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون اكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة، بمعنى أن التغيرات الحاصلة في استراتيجية المنظمة يتطلب اجراء تغيرات في الهياكل التنظيمية لكي تستجيب لتنفيذ وأداء فعال. وبشكل عام فإن الهياكل التنظيمية التي تعتمدها منظمات الاعمال يمكن ان تكون واحدا من النماذج والاشكال التالية (الغالبي، وإدريس، 2009: 385).

ويعد مفهوم الهيكل التنظيمي من المفاهيم الاساسية في علم الادارة لذلك فانه ليس من المستغرب ان ينال هذا الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والدارسين الذين تعاملوا مع المفهوم بوجهات نظر مختلفه عكست اتجاهاتهم المختلفه ، ففكره التركيب التنظيمي بسيطه وسهله وهي تشبه هيكل البناء الذي يتكون من جدران داخليه واسقف ودعامات يستند عليها ، وهيكل البناء هذا يجب ان يكون ملائما للانشطه التي تمارس فيه كونه يحدد تحركات ونشاطات الافراد المتواجدين في داخله (Hall,2001:85).

ويرى الباحث ان مفهوم الهيكل التنظيمي والذي يضم مسميات عديده كالبناء التنظيمي والهيكل التنظيمي او الشكل التنظيمي، يشير الى الاطار الذي يحدد الادارات والاقسام التنظيميه الداخليه المختلفه في المنظمه ويتحقق من خلاله الانسياب الدقيق والمنظم لانشطه الشركات واعمالها كما يشمل الاجراءات التي تضمن التنسيق بين الوحدات الاداريه بهدف الوصول الى الاهداف المرسومة.

(2 - 2 - 2): النظام

أن مفهوم النظام من المصطلحات العلمية الشائعة الاستخدام في الوقت الحاضر، وله مدلولات علمية مختلفة، والذي يتضمن مجموعة من الأفراد والمعدات والبرامج وشبكات الاتصالات وموارد البيانات والتي تقوم بتجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة داخل المنظمة (الهادي، 2001: 94–101).

وكما يشير (حلمي، 2005: 99) يتضمن: المكونات المادية والبرمجيات ووسائل الاتصال عن بعد، وإدارة قواعد البيانات وتقنيات معالجة المعلومات الأخرى المستخدمة في نظم المعلومات المعتمدة على الحاسب .

واشار (Carrado & Bradforal, 2002: 2) الى الأنظمة، بأنها الاستخدام المتطور لتكنولوجيا المعلومات، حيث تعد تكنولوجيا المعلومات من مكونات نظم المعلومات.

وعرف (Loudon & Loudon, 2000: 13) النظم بأنها مجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل معاً، على جمع وإسترجاع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات، لدعم عملية صنع القرارات والتنسيق والرقابة والتحليل والملاحظة في المنظمة. وهي في الوقت نفسه مجموعة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات والبرمجيات والإتصالات، وقواعد البيانات، تعمل يدوياً أو ميكانيكياً أو آلياً، على جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ومن ثم بثها للمستفيد.

تلعب النظم دوراً رئيسيا في الأثر الذي تحدثه في عملية صنع القرارات في المنظمات، وتساعد المديرين في إكتشاف الانحرافات بصورة مبكرة عن سير العمليات والتنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تحدث في المستقبل، كما تساعد الإدارة العليا في وضع الخطط والبرامج الاستراتيجية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي، وإمكانية تقديم خدمات جديدة في عمليات وأنشطة

هذه المصارف، وكلما كانت المعلومات دقيقة كان القرار أقرب إلى الواقع، أما إذا كانت المعلومات غير دقيقة أو احتمالية، فإن القرارات الناتجة تكون متوقعة أو احتمالية، حيث سيكون للمعلومات قيمة اقتصادية قليلة بقدر التقليل من احتمالات المخاطرة بشرط أن تكون التكلفة المضافة أقل من العائد المضاف.

وعليه، أصبحت الفوائد التي تعطيها النظم للعمليات والأنشطة واضحة في مساعدتها على تحقيق الأهداف المرجوة في البقاء والنمو والربحية (Sturat, 2002: 301)، إضافة إلى قدرتها الفائقة في ربط العالم بعضه ببعض بصورة مذهلة، فتحركت رؤوس الأموال بين الدول، وانتقلت شركات من بلدانها الأصلية إلى بلدان أخرى بحثا عن المواد الخام، والعمالة الرخيصة، بل إن المهنيين بدأوا يتنقلون من بلدانهم إلى أي بلد آخر، إذ يمكن أن يوفر لهم فرص عمل أفضل من تلك التي يجدونها في بلدانهم (عدس، 2000: 9).

ويمكن تقسيم الانظمة التي تستخدم داخل المنظمات للمعاونة في عمليات المستويات الإدارية إلى خمسة أنواع رئيسية كما يلي:

1. نظم معالجة العمليات

وهي نظم معالجة آلية للعمليات الروتينية الأساسية لدعم أنشطة التشغيل المختلفة، وأهم وظائف هذه النظم، هي معالجة البيانات وانتاج التقارير، ومن أمثلة نظم معالجة العمليات، نظام شؤون الموظفين، نظام الشؤون المالية، نظام المستودعات، ومتابعة المخزون(Ross, 2005: 89).

2. نظم المعلومات الإدارية

تتألف من مجموعة من العمليات المنتظمة التي تدعم المستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات اللازمة لمساعدتها في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات داخل الجهاز الإداري، ومن

أمثلة هذه النظم: نظام معلومات التسويق، نظام معلومات التمويل، نظام معلومات الإدارة العليا (كردي، 2003: 213).

3. نظم دعم القرارات

تقوم بدعم أنشطة اتخاذ القرارات داخل الجهاز الإداري، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار أساس العملية الإدارية، حيث يواجه الإداريون في الأجهزة الحكومية العديد من المشكلات المتعلقة بالتخطيط وتحليل البدائل واختيار أفضل الحلول للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وغيرها (عدس، 2000: 9).

4. نظم الذكاء الإصطناعي

وهي نظم هدفها تصميم وتطوير نظم حاسوبية تحاكي الذكاء البشري لدى الأفراد ومحاولة استخدام هذا الذكاء الاصطناعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات المختلفة، وجاءت كمحاولات لمنح الآلات قدرة من حيث إجراء العمليات الذكية التي يقوم بها العمل البشري (Walker, 2006: 250).

5. النظم الخبيرة

إنها إحدى فروع الذكاء الاصطناعي التي تعمل على دمج المعرفة ومهارات حل المشكلات كوسيلة للوصول إلى مهارة الخبير البشري مثل الطبيب والعالم النووي والمهندس الذري وتعامله مع حل المشكلات المختلفة لاتخاذ قرارات استراتيجية جيدة لحل المشكلات شبه المهيكلة وغير المهيكلة، كما أنها تستطيع التعامل مع المشكلات التي بحاجة إلى المعرفة النظرية والخبرة العملية، والأكثر أهمية أنها تساعد المنظمات في اكتساب المعرفة الضرورية وإعادة هيكلتها من أجل المنافسة ونجاح المنظمة (Wright & Rhodes, 2001: 120).

(2 - 2 - 3) **: القيم**

عرفت القيم بأنها مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين(طراونة، 1999: 137-155). وقد وردت بأنها إلتزامات ومعطيات أساسية تسعى منظمة الأعمال لها، لذلك فإنها تمثل معتقدات لها قيمة أساسية للملتزمين بها وبمضامينها وبالتالي ترشد السلوك إلى ما هو مقبول أو مرفوض أو ما هو صواب أو خطأ، لذلك فإن القيم تتسم بالثبات النسبي قياساً إلى الإتجاهات (القريوتي،1998: 109). وعرفت بأنها مجموعة من المعتقدات والإتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارها هؤلاء المديرون لأنهم يؤمنون بصحتها، وتحدد النهج الذي ينتهجونه في إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمنظماتهم وإتخاذهم لقراراتهم (عبدالله،2000: 33). وعبر عنها (Niven,2002:445) بكونها تمثل المبادئ السرمدية الخالدة التي تقود وتوجه منظمة الأعمال، وتوضح بعمق المعتقدات الأساسية للمنظمة، والتي تطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين. إن قيم المنظمة تمثل تصريحات واضحة مفتوحة للجميع لإعتمادها في التصرفات والسلوكيات في مختلف أوجه العمل. والنقطة المهمة هي أن المنظمة تقرر لنفسها القيم الأساسية بعيداً عن إعتبارات المؤثرات ورؤية الآخرين لهذه المؤثرات، لذلك فإنها تعتبر مرجعيات للتصرف وتحمل القواعد الدستورية الثابتة التي يسترشد بها في وضع الأهداف والسياسات وإتخاذ القرارات اليومية والاستراتيجية، ففي أحد المنظمات ظل قانون أخلاقيات المنظمة ــ والذي يعتبر بمثابة العقيدة بالنسبة لها ــ سارياً من خلال العديد من الأجيال، وعمل على ربط فروع المنظمة المختلفة وأعمالها بالمركز الرئيسي الأم كمنظمة ذات رؤية ورسالة يتقاسمها الجميع ويشترك فيها، كما عمل على زيادة قدرة الموظفين في مختلف المستويات على إتخاذ القرارات الصحيحة. إن هذا الأمر يتضح من خلال صيغة لقيم

إيجابية تتبناها المنظمة وتجسدها في خدمة عملائها أو تقديم الإحترام للأفراد العاملين فيها، وصدق التعامل مع مختلف الأطراف. إن هذا الأمر يتجسد بممارسات تشغيلية واستراتيجيات في العمل تدور حول تلك النوعيات والسلوكيات دون أن تكون الجوهر في وجودها. هذا وإن أهمية القيم تتجسد في العديد من جوانب العمل، أبرزها كما يشير (Morrisey,1996 :22) الآتي:

- تعطي سعة في التفكير وتوجه جهود منظمة الأعمال في المجالات المختلفة.
- تُحدد وتُعين نوع الأعمال التي تكون منظمة الأعمال فيها أو لا تكون فيها.
- تعمل على إستقطاب الأفراد ذوى المهارات والكفاءة في العمل.
- تحدد الأسلوب المتبع لتوجيه وإدارة أعمال منظمة الأعمال المختلفة، بالإضافة إلى تحديد أولويات العمل الأساسية.

أما ما يتعلق بعناصر البيئة الخارجية فقد تم الإعتماد على كل من (Jaworski & Kohli, 1993: 53-70) وهي (الإضطراب السوقي ؛ شدة المنافسة ؛ الإضطراب التكنولوجي).

(2 - 2 - 4) : الإضطراب السوقي Market Turbulence

والذي يعبر عن معدل التغيير في رغبات واحتياجات العملاء بمرور الزمن والمتضمن، مدى تغير تفضيلات العملاء، وميل العملاء الى البحث عن خدمة جديدة باستمرار نتيجة لحساسية السعر، وميل العملاء نحو طلب خدمات جديدة لم يكونوا بالأساس يتعاملون فيها مع المنظمة (Jaworski & Kohli, 1993: 57).

ويرى (Slater & Narver, 1994) أن الإضطراب السوقي ينتج عن التغير في تركيبة العملاء وتفضيلاتهم. بالإضافة إلى التطور في طرق وأساليب التسويق والترويج (Greenley, 1995).

فيما حدد (Hull, et..al, 2004: 432) أن الإضطراب السوقي يعكس التغييرات السريعة لتفضيلات المشتريين، والإحتياجات الواسعة لهم، والتغير في المشترين وذلك بدخول فئة مشترية جديدة إلى السوق. اليساق نفسه بين (Milliken, 1987) أن ديناميكية العمل البيئي والتغييرات المستمرة تتطلب من المنظمات التعرف على إحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية، وهو ما يتطلب من هذه المنظمات بذات الوقت التعرف على معدل التغير في عدد المنظمات المنافسة؛ وعدم التأكد البيئي في السوق الذي تعمل به.

ويؤكد (Santos-Vijande & Álvarez-González, 2007: 516) أن أثر الإضطرابات السوقية يتضح من خلال أثرها على عمليات المنظمات، فالركود الاقتصادي أو الكساد يؤثر على انتاجية المنظمة حيث أن انخفاض الانتاجية ينعكس سلبا على الارباح. بالإضافة إلى أن انخفاض أرباح المنظمات يعني انها قد لا تتمكن من تعيين وتوظيف الأفراد وقد تزيد حاجتها إلى الاقتراض وتقل قدرتها على امتلاك الاصول الرأسمالية أو التوسع، ومن ناحية أخرى قد يدفع هذا الوضع الى التقليل من الهدر للموارد المتاحة واستخدامها استخداما امثلا، وقد يعني ايضا أن البقاء في سوق الاعمال هو للأفضل والأكفأ. ففي ظل الركود يكتفى الأفراد بما لديهم من سلع معمرة ويوجهون جهودهم من أجل صيانتها والمحافظة عليها.

(2 - 2 - 5): شدة المنافسة Competitive Intensity

والتي تبين مدى سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد،وتشير الى قدرات المنظمات في تقديمها لخدمات عصرية تختلف عن المنافسين، والتي تتضمن التنافس الذي تعمل فيه المنظمة، بالإضافة إلى أن تقديم خدمات جديدة يمكن للمنافسين تقليدها. بالإضافة إلى التنافس على السعر وسرعة الاستجابة، والتحركات التنافسية للمنافسين في نفس القطاع (Jaworski & Kohli, 1993: 57).

فيما يرى (Grewal & Tansuhaj 2001) أن شدة المنافسة تشير إلى الدرجة التي تواجه بها المنظمات المنافسة من قبل منظمات اخرى تعمل في المجال نفسه . ويكون التنافس حادا عندما يقدم المنافس سلعة تعتبر بديلا كاملا لسلعة نظيره الأمر الذي يؤدي إلى حرب اسعار بين المنافسين وزيادة في تكاليف الاعلان، فعدم وجود منظمة مسيطرة على الصناعة يعني عدم وجود من يفرض مستويات معينة للمنافسة، وكذلك بطء وانخفاض معدل نمو السوق وزيادة التكاليف الثابتة وعدم القدرة على تغطيتها ومن ثم اللجوء إلى زيادة الطلب لتغطية هذه التكاليف عن طريق تخفيض الاسعار. وبالمحصلة ينتج عن هذه الظروف ازدياد وشدة في درجة المنافسة. ويحدد (Barnett, 1997) شدة التنافس على مستوى المنظمات بأنها الأثر الذي تحدثه منظمة معينة على فرص بقاء منظمات أخرى تعمل المجال نفسه.

هذا وترتبط شدة المنافسة بأنشطة المنظمات المنافسة بما في ذلك السعر التنافسي؛ والترويج التنافسي (Kohli & Jaworski,1990).

وتمثل شدة المنافسة في الصناعة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة نمو الصناعة، ونصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، ومدى عمق تمييز المنتج، وأخيراً التمركز والتوازن بين المنافسين (Jermias, 2006: 283). فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة نسبية أقل، مدى واسع من إمكانية تمييز المنتج، ودرجة عالية من التمركز، فإن الأهم هو توفر فرص ربحية أكبر لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح (Cui, et al., 2005: 33).

(2 - 2 - 5) **: الإضطراب التكنولوجي Technological Turbulence**

يعد الإضطراب التكنولوجي عاملاً رئيسياً في ميدان المنافسة ويعطي للمنظمة موقعاً ريادياً في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها بإستمرار (Macmillan & Tampoe,2000:96).

ويشير الاضطراب إلى التغيرات التكنولوجية في قطاع البنوك التجارية بمرور الزمن، إذ أن للتغيرات التكنولوجية تأثير كبير في إيجاد فرص تسويقية كبيرة، كما أن خلق عدد كبير من الأفكار الجديدة في تقديم الخدمات المصرفية أصبحت ممكنة الحدوث من خلال الابتكارات التكنولوجية المتعلقة في القطاع المصرفي (Jaworski & Kohli, 1993: 57). وهو يعكس إدراك المديرين للتغيرات والتطورات التكنولوجية في مجال عملهم (Varela & DelŔıo, 2003). فيما يحدد (Hall & Rosson, 2006: 233) أن تأثير الإضطرابات التكنولوجية يتاتى من خلال التطور في الأعمال لا شك سيؤثر على الطلب الخاص بالمنتجات، أو الخدمات المقدمة من المنظمة سلبا أو ايجابا، ويمتد هذا التأثير إلى العمليات التشغيلية في الانتاج وعلى المواد الاولية المستخدمة فيها، وكذلك التأثير في الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة.

ويرى (Cadogan, et al., 2003: 494) أن الإضطراب التكنولوجي يؤدي إلى التغير في العمليات الانتاجية، وذلك من حيث انه عند تقديم منتجات ذات تقنية جديدة سيؤدي بالضرورة إلى استخدام كل / بعض أساليب الانتاج المتقدمة والحديثة.

هذا ويعتبر معظم القادة الإداريين وصانعي استراتيجية الميزة التكنولوجية بمثابة عامل رئيسي مرجح في ميدان المنافسة طالما حافظت المنظمة على موقع الريادة في التطوير والتحسين التكنولوجي المستمر لمنتجاتها وخدماتها .مما يتطلب القيام بتحليل نظامي لكل القوى المتغيرة والفاعلة في تشكيل بيئة الأعمال، وفي مقدمتها القوى التكنولوجية القادرة على خلق فرص جديدة أو فرض تهديدات جديدة في مجال المنافسة، لذلك من الضروري معرفة

التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وبالتحديد التكنولوجيا الصناعية التي تخص المنظمة بالذات لأن أي تطوير أو تحسين تقني مهم في هذه التكنولوجيا له أثر مباشر على وضع المنتجات والخدمات في السوق وبالتالي على حجم الطلب المتوقع ومستوى المبيعات والأرباح (Porter, 2001).

فعندما يظهر تحسين تكنولوجي مفاجئ في منتج معين من دون أن تكون لدى المنظمات الصناعية المعنية بهذا التطور القدرة على مواكبة التحسين التكنولوجي الجديد، فمن المؤكد أن تتدهور منتجات أو خدمات هذه المنظمات (Hagel & Brown, 2001).

إن التكنولوجيا الحديثة لا تمنح ميزة تنافسية نوعية للمنتج أو الخدمة فحسب وإنما تمنح المنتج أو الخدمة ميزة تسويقية تنافسية لأن أي تحسين أو تطوير في التكنولوجيا يؤدي في المدى المتوسط والبعيد إلى تخفيض تكاليف عناصر الإنتاج وتحسين أساليب ونظم الإنتاج، وبالتالي امتلاك القدرة على المنافسة السعرية أيضاً (Chandy, et al., 2003: 3).

إن شرط نجاح أي استراتيجية وبغض النظر عن حجم وقوة المنظمة هو في قدرة صانعي الاستراتيجية والقادة الإداريين على التنبؤ التكنولوجي، واستكشاف متغيرات المستقبل وطرح هذا التساؤل باستمرار: إلى أي مدى يمكن للتكنولوجيا الحالية المستخدمة من قبل المنظمة أن تحافظ على موقعها في السوق تجاه المنافسين؟ على أن يكون هذا التساؤل في إطار عملية البحث المتواصل من أجل التطوير والتحسين التكنولوجي لمنتجات وخدمات المنظمة، إذ أن التنبؤ التكنولوجي يساعد في تقريب درجة احتمالية ظهور تكنولوجيا جديدة في صناعة معينة وتوقع التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لهذه التكنولوجيا على المجتمع ومنظمات الأعمال بصورة عامة (Wang & Yang, 2004: 251).

(2 - 3) **: الأداء**

احتل موضوع الاداء في الادب الاستراتيجي أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق **أولاً،** بكونه محوراً مركزياً لتخمين نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية، **ثانياً،** تواجه دراسة الاداء تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الاستراتيجية التي تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه بناءً على تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الاطراف المرتبطة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الاداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة. إذ يرى (Brown & Laverich, 1994: 89) أن هناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كالآتي:

- **الأداء الاستثنائي** Extraordinary Performance : والذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمنظمة.
- **الأداء البارز** Outstanding Performance : والتي تبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة ؛ امتلاك كادر كفوء وذو تحفيز عالٍ ؛ امتلاك وضع نقدي ومالي متميز.
- **الأداء الجيد جداً** Very Good Performance : والذي يبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الدلائل المستقبلية، والكادر الكفوء، بالإضافة إلى التمتع بوضع مالي جيد.
- **الأداء الجيد** Good Performance : والذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر، مع إمتلاك وضع نقدي مختلط.

- **الأداء المعتدل** Fair Performance : والذي يمثل صيرورة الأداء نحو دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- **الأداء الضعيف** Weak Performance : والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في إستقطاب الكوارد المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
- **الأداء المتأزم** Crisis Performance : والذي يتمثل بالأداء غير الكفوء تماماً، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة.

فالأداء يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات الى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية، أو تلك التى ترتبط بالانطباعات الذهنية والتي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية (شقير، 2005: 19).

ويختلف الكُتاب والباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها (Wheelen & Hunger, 2008: 240) فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على المنظمة قياس الأداء من خلالها، وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به، وينطلق كتاب آخرون ومنهم (Certo & Peter, 1995 ؛ David, 2001) في تحديد مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها، كما تهتم إدارات بعض المنظمات بمجالات أداء تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها،

وفيما يلي توضيح كل ميدان من هذه الميادين، وما يتضمنه من مقاييس ومؤشرات لقياس الأداء. يرى (Lynch, 2000: 374) أن الأداء المالي سيبقى المجال المحدد لمدى نجاح المنظمات. وإن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر.

ويحدد (إدريس والغالبي، 2009) إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيميه تغطى الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي:

- **النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها**، وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.
- **منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد**، إذ يعبر عن الأداء بانه محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- **النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها**، فالدراسات الإدارية والإستراتيجية حول موضوع الأداء تواجه العديد من الصعوبات، فبالإضافة إلى تعدد المحاور واختلافها، فإن هناك خلافاً حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات، فالأداء في أبسط صوره يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضاً منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال لأدائها، وبما أن

الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

- **البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة**، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية ــ على اختلاف أنواعها ــ والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.

- **مدخل النظم**، فالأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.

- **المفهوم الشمولي**، إذ ان الأداء يتمثل بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

ويرى (Eccels,1991:132) أبعد من مجرد الاعتماد على الأداء المالي، ويؤكد على ضرورة إيجاد محاور جديدة للأداء تتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة، ويؤشر الكتاب والمنظرون تبيانهم عن مفهوم الأداء بين التركيز الضيق من خلال تركيزه على الأهداف المالية، والإطار الأوسع الذي حاول استيعاب المفهوم الشمولي للأداء بوصفه يرتبط بالعديد من الأهداف، ومن هنا، تطلب الأمر التركيز على محاور الأداء المالي والعملياتي.

إن تضمين الأداء لمقاييس تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الخلفية للأداء الذي تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنه (VenKatraman & Ramanjam, 1986: 804)، ويرى (Macmenamin, 1999: 323-324) إن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس

أداء تشغيلية لبناء نظام قياس لأداء فعال في المنظمة، كالحصة السوقية، والاحتفاظ بالزبائن وتقديم منتجات جديدة، جودة المنتجات والخدمات المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة، وضمن هذا التوجه، يعتقد (Anderson,et..al,1994:57) أنه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة، فإنه سيكون أكثر ميلاً لإيجاد التوازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية.

وفي الدراسة الحالية تم الإعتماد على ما أورده (O'Sullivan & Abela, 2007) والمتضمنة كلاً من الربحية؛ والحصة السوقية.

حيث أن الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في جني الأرباح عن طريق إستخدام موجوداتها بكفاءة (إدريس والغالبي، 2009: 180–181).

ويورد (Wheelen & Hunger, 2006: 901) أن هناك العديد من مقاييس الربحية، تتمثل في هامش الربح الإجمالي Gross Profit Margin، وهامش الربح التشغيلي Operating Profit Margin، وهامش الربح الصافي Net Profit Margin، والعائد على الإستثمار Return On Investment، والعائد على حق الملكية Return On Equity.

أما مؤشر الحصة السوقية فيشير إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق. ويمكن أن تقاس الحصة السوقية في إطار عدد العملاء أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق (Kaplan & Norton,1996:68-69). هذا ويتم قياس مؤشر الحصة السوقية عندما تقوم الشركات بتحديد الحصة السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها مقارنة مع المنافسين في نفس

القطاع، سواء مقارنة مع الحصة السوقية للشركة التي تملك اكبر حصة سوقية في القطاع نفسه، أو مع الحصة السوقية لأكبر ثلاث شركات قائدة في السوق، بحيث يمكن الوصول الى هذه الحصة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للشركة، ويظهر دور وظيفة التسويق جلياً في هذا المؤشر من خلال خدمة قطاعات سوقية جديدة ،وتكثيف بيع الخدمة الى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة أي زيادة الحصة التسويقية على حساب المنافسين (Al-Tamimi, 2010).

(2 - 4): العلاقة بين متغيرات الدراسة

أكد (عباس، 2009) أن النجاح المنظمي لأي منظمة يتوقف على مدى قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها وخصوصاً التغييرات التكنولوجية والتي تتضمن استعمال الطرق الحديثة في عمليات الإنتاج من اجل زيادة الإنتاجية أو تحسين نوعية الإنتاج. مما أوجب الاهتمام بالتغيير التكنولوجي حتى اصبح مطلباً أساسيا للنهوض في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة العمل. وبين (جاد الرب، 2004) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي الى الإنتاجية بصورة أفضل في أداء الأعمال الإدارية، وأن استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي الى تقليل تكلفة الأعمال الإدارية. وأشار (Chang & Chang,1998) أن هناك علاقة إيجابية بين التوجهات السوقية والاداء في منظمات الأعمال، وفي السياق نفسه يشير الى (Hooley, et al., 2003) أن الإهتمام الاكثر من قبل منظمات الأعمال بالتوجه السوقي يؤدي إلى التفاعل اكثر مع عملاء المنظمات، وهو ما يعكس بدروه مستويات اداء عالية لهذه المنظمات.

وأشارت (هجيرة، 2005) إلى أن الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمات بشقيها السلعي والخدمي تلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء هذه المنظمات. وبذات السياق أكد (بختي، 2005) بأن صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ترتبط بشكل كبير بتنمية وتطوير الأداء.

وبمنظور آخر، فقد بين (ثابت، 2008) أن تحليل البيئة التسويقية الدولية بمتغيراتها المختلفة يمكن المنظمات من استيعاب وإدارك طبيعة وحجم الفرص المتاحة وما قد تنطوي عليه من التهديدات، وقياس درجة جاذبيتها لممارسة أنشطة الأعمال فيها، وكل ذلك مرهون نجاحه، بما تضعه المنظمة من إستراتيجية عمل تؤثر بها على البيئة المحيطة، ومدى الإمكانيات المتوفرة والتي تحدد قدرتها على الاستجابة لتلك التغييرات، ناهيك عن توفر جهاز للبحوث ونظام للمعلومات يمدان المنظمة بكل ما تحتاجه من معلومات، علاوة على وجود قيادة مقتدرة ونمط إدارتها السائد.

وقد بينت دراسة (الزعبي، 2008) أن هناك تأثيراً واضحاً لأبعاد القيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك. وفي دراسة مماثلة هدفت إلى معرفة أثر وجود ثقافة قوية على مستوى اداء المنظمات، تبين أن قوة الثقافة لها أثر إيجابي في تحقيق مستوى جيد من الأداء، إلا أن هذا الأثر يتلاشى في ظل حالة عدم الإستقرار البيئي الذي تعيشه المنظمات (Sorensen, 2002).

وفي دراسة (المعمري، 2000) الهادفة إلى بيان أثر العوامل التنظيمية والبيئية على الأداء في الخدمة المدنية في اليمن، أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين طبيعة الهيكل التنظيمي لوحدات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية وبين مستوى أدائها. ووجود علاقة بين طبيعة العلاقات الرسمية واللارسمية لموظفي وحدات شؤون الموظفين وبين

مستوى أدائها. ووجود علاقة بين درجة التضخم الوظيفي لموظفي وحدات شؤون الموظفين وبين مستوى أدائها. وعدم وجود علاقة بين الانتماء الوظيفي لموظفي وحدات شؤون الموظفين وبين مستوى أدائها. ووجود علاقة بين تدني أجور وحوافز موظفي وحدات شؤون الموظفين وبين مستوى أدائها. ووجود علاقة بين العوامل الاجتماعية والعوامل السياسية والعوامل الاقتصادية وبين أداء وحدات شؤون الموظفين.

(2 - 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 5 - 1): الدراسات العربية

دراسة (الصباغ والزعبي، 2002) **بعنوان "تحليل المواءمة بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية النمو: دراسة ميدانية لعينة من القطاع المصرفي الأردني"**. هدفت إلى تحليل المواءمة بين طبيعة التركيب التنظيمي ونوع استراتيجيات النمو بدلالة النجاح. وقد اعتمدت الدراسة في تحديد طبيعة التركيب التنظيمي واستراتيجيات النمو على المنظمات المصرفية الأردنية حيث تم اختيار عينة منها جمعت البيانات بواسطة الاستبانة والمقابلات والتقارير السنوية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة معنوية بين الطبيعة الآلية للتركيب التنظيمي وبين استراتيجية النمو بالتركيز على المنظمات المصرفية قيد الدراسة. وهناك أثر للصفات الشخصية والمهنية في تقرير طبيعة التركيب التنظيمي ونوع استراتيجية النمو المتبعة.

دراسة (مبارك، 2004) بعنوان " تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الاستراتيجية والتركيب التنظيمي والأداء: دراسة تحليلية لشركات التأمين الأردنية ". هدفت إلى تطوير نموذج يوضح العلاقة بين الاستراتيجية والتركيب التنظيمي والأداء في شركات التأمين الأردنية وبين تكنولوجيا المعلومات، وذلك لتعزيز وتحسين مؤشرات الأداء في مجالات العمليات والإنتاجية وخدمة العملاء والنمو وكذلك المؤشرات المالية، بالإضافة إلى تحقيق تطلعات وتوقعات أصحاب المصالح المختلفة، كالملاك والممولين والعملاء والموردين والموظفين والمجتمع. اجريت الدراسة على عينة مقدارها (22) شركة أردنية عاملة في قطاع التأمين ، حيث تم اختبار النموذج المقترح من خلال دراسة وتحليل العلاقات الفرعية والكلية بين المتغيرات المستقلة والوسيطة والتابعة والمكونة من تكنولوجيا المعلومات والاستراتيتجية والتركيب التنظيمي والأداء. وخلصت إلى النتائج التالية: وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وبين تنفيذ استراتيجية التحالفات والتأمين الإلكتروني والاستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة والتمايز). ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وبين متغيرات التركيب التنظيمي (اللامركزية ودرجة التنسيق). ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام تكنولوجيا المعلومات مع درجة انبساط التركيب التنظيمي (المستويات الإدارية ونطاق الإشراف). ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وبين مؤشرات الأداء الكلية والفرعية (منظور العمليات وخدمة العملاء والنمو والإنتاجية ومؤشرات الأداء المالي) .

دراسة (القصع، 2005) بعنوان "اثر المتغيرات البيئية في المركز التنافسي للمنظمة: دراسة ميدانية في عينة من المستشفيات الخاصة في محافظة عدن ــ اليمن". هدفت إلى بيان أثر البيئة الداخلية (الأنشطة الوظيفية) ومتغيرات البيئة الخارجية (الخاصة) في المركز التنافسي للمستشفيات المبحوثة متمثلاً (بالحصة السوقية ، ورضا المريض عن الخدمات المقدمة). تكونت عينة الدراسة من فئتين، هما المرضى بحجم (160) مريضاً، وأعضاء مجلس الادارة العليا لهذه المستشفيات البالغ عددهم (15). وقد دلت نتائج الدراسة على **أن** هناك علاقة تأثير معنوية للمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية في المستشفيات المبحوثة ومركزها التنافسي متمثل في (الحصة السوقية ، رضا المريض)، كما أن التكنولوجيا الطبية المتقدمة المتوفرة في المستشفيات المبحوثة منحتها فرصة حيث مكنتها من جذب عدد كبير من المرضى سواء من وجهة نظر المرضى حيث أجاب 97.5% من أفراد العينة بالإيجاب حول هذا المتغير ومن وجهة نظر الإدارة العليا في تلك المستشفيات حيث كان الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (4.13) وهو يدل على أن هناك إجماعاً في إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير.

دراسة (المطيري، 2008) **بعنوان** "**أثر المواءمة بين التركيب التنظيمي والاستراتيجية على اداء الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية**". هدفت إلى التعرف على أثر التركيب التنظيمي بأبعاده والاستراتيجية بمتغيراتها والمواءمة بينهما على أداء الشركات المدرجة في سوق الكويت للاوراق المالية مقاساً بالربحية والحصة السوقية. تكونت عينة الدراسة من (206) مديرين يعملون في هذه الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى أن المواءمة بين التركيب التنظيمي بأبعاده والاستراتيجية بمتغيراتها تؤثر على ربحية الشركات

المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية وحصتها السوقية، كما اظهرت الدراسة وجود أثر للمستويات الإدارية على نمو الحصة السوقية للشركات محل الدراسة، كذلك وجود تأثير للبيئة على ربحية الشركات الكويتية حيث تبين ان للتكنولوجيا المستخدمة حالياً أثر في زيادة الأرباح للشركات محل الدراسة.

(2 - 5 - 2): الدراسات الأجنبية

دراسة (Smith & Reece, 1999) **بعنوان** "***The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting***". هدفت إلى بيان العلاقة بين الاستراتيجية والمواءمة الإنتاجية وأداء الأعمال في قطاع الخدمات. تكونت عينة الدراسة من (30) فرعاً لتجارة التجزئة في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود علاقة بين كل من الاستراتيجية والمواءمة الإنتاجية وأداء الأعمال في قطاع الخدمات محل الدراسة.

دراسة (Zajac, et al., 2000) **بعنوان** "***Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A normative Approach to Strategic Change***". هدفت إلى وضع أنموذج ديناميكي للمواءمة الاستراتيجية بالإعتماد على النظرية المستندة على الموارد. ومن خلال مراجعة الادب النظري للمواءمة الاستراتيجية توصلت الدراسة أن المواءمة الاستراتيجية تؤثر على فعاليات وانشطة المنظمات وتوجهها نحو التغيير الاستراتيجي، وذلك من خلال الوقت والإهتمام بالتغييرات البيئية.

دراسة (Chan, et al., 2000) بعنوان "***Environment-strategy fit: a study of Hong Kong manufacturing logistics***". هدفت إلى إختبار أثر المواءمة بين الاستراتيجية والبيئة على الصناعة اللوجستية في هونج كونج. تكونت عينة الدراسة من 43 مصنعاً في هونج كونج. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها ان هناك أثراً دالاً إحصائياً للمواءمة بين الاستراتيجية والبيئة على استراتيجية الإمداد للشركات محل البحث.

دراسة (Harrington, et al., 2004) بعنوان "***A Question of Fit: The Links among Environment, Strategy Formulation, and Performance***". هدفت إلى دراسة أثر ديناميكية البيئة على صياغة الاستراتيجية والاداء بالإضافة إلى معرفة دور المواءمة الاستراتيجية في ذلك. تكونت عينة الدراسة من 18 شركة أمريكية تعمل في المجال الصناعي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها ان هناك اثراً دالاً إحصائياً لديناميكية البيئة على صياغة الاستراتيجية وأداء تلك الشركات، وأن المواءمة الاستراتيجية والتكيف يعزز اثر ديناميكية البيئة على صياغة الاستراتيجية وأداء تلك الشركات.

دراسة (García Martinez & Poole, 2004) بعنوان "***Analysing Linkages between Strategy, Performance, Management Structure and Culture in the Spanish Fresh Produce Industry***". هدفت إلى بيان طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية والنمط الإداري والهيكل التنظيمي والأداء في قطاع الفواكه والخضروات الطازجة الإسباني. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة إرتباط إيجابية بين الاستراتيجية والنمط الاداري والهيكل التنظيمي والأداء.

دراسة (Anderson & Weiss, 2004) **بعنوان** " ***Aligning Technology and Business Strategy :Issues and Frame Works, A field Study of 15 companies***". هدفت إلى التعريف بالإجراءات التي تبين مدى تكامل استراتيجيات الأعمال التنافسية وتكنولوجيا المعلومات . كما هدفت أيضاً إلى عرض طريقة أولية وعملية يمكن استخدامها من قبل التنفيذيين لتحديد مدى مواءمة استراتيجيات الأعمال التنافسية وتكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمات الصناعية. وقد أجرييت الدراسة على المنظمات الأمريكية العاملة في القطاعات الصناعية المختلفة، وتم اختبار عينة مكونة من (67) من تنفيذي تكنولوجيا المعلومات و(15) من تنفيذي الأعمال الإدارية، إضافة إلى استخدام أسلوب المقابلة وطريقة الملاحظة الميدانية لوصف هذه المنظمات على أساس مواردها العملية والاستراتيجية كسلاح تنافسي استناداً إلى مدى مواءمة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والأعمال. وقد توصلت الدراسة إلى وجود صعوبات تواجه المنظمات المبحوثة في تحقيق المواءمة ما بين استراتيجيات الأعمال التنافسية وبين تكنولوجيا المعلومات؛ وكانت إدارة المعرفة أقل الاستخدامات من حيث إمكانية التكامل ما بين استراتيجيات الأعمال التنافسية وتكنولوجيا المعلومات؛ وأن مهارات إدارة المشاريع هي الأكثر استخداماً في عملية المواءمة تلتها إدارة التغيير ثم أنشطة التفاوض.

دراسة (Xu, et al., 2006) **بعنوان** " ***The Impact of Strategic Fit among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assessment***". هدفت إلى دراسة أثر المواءمة الاستراتيجية بين الاستراتيجية والهيكل والعمليات على أداء الشركات متعددة الجنسيات. تكونت عينة الدراسة من 206

شركات متعددة الجنسية تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي للمواءمة بين استراتيجية الشركة وهيكلها وعملياتها على أدائها.

دراسة (Geiger, et al., 2006) **بعنوان** "***Strategy/Structure Fit and Firm Performance***". هدفت إلى دراسة أثر مواءمة الاستراتيجية والهيكل على أداء المنظمة. تكونت عينة الدراسة من 55 شركة تعمل في مجال صناعة البتروكيماويات في الولايات المتحدة الامريكية. وقد توصلت الدراسة الى أن هناك اثر لمواءمة الاستراتيجية مع الهيكل على أداء الشركات محل البحث.

دراسة (Zott & Amit, 2006) **بعنوان** "***Exploring the Fit Between Business Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance***". هدفت إلى دراسة المواءمة بين استراتيجية تسويق المنتج وأنموذج الأعمال لعينة من الشركات العاملة في مجال إنتاج الادوية في المملكة المتحدة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المواءمة بين استراتيجية تسويق المنتج وأنموذج عمل المنظمة يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق مستويات عالية من الأرباح.

دراسة (Katsikeas, et al., 2006) **بعنوان** "***Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Strandardization***". هدفت إلى دراسة أثر المواءمة الاستراتيجية على الاداء وتبعاته في 82 شركة متعددة الجنسية تعمل في محيط المملكة المتحدة. وقد أشرت النتائج إلى أن المواءمة الاستراتيجية تؤثر على اداء الشركات محل البحث بالإضافة إلى تاثيرها على تبعات الاداء في النتيجة النهائية.

دراسة (Wasserman, 2008) بعنوان "*Revisiting the Strategy, Structure, and Performance Paradigm: The Case of Venture Capital*". هدفت إلى توضيح طبيعة العلاقة بين كل من الاستراتيجية والهيكل والاداء في (317) شركة خدمية تعمل في التبادل التجاري في الولايات المتحدة الامريكية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة أرتباط دالة بين الاستراتيجية والهيكل وأداء الشركات العاملة في مجال التبادل التجاري في الولايات المتحدة الامريكية.

(2 - 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن القول أن هذه الدراسة كغيرها من الدراسات، تتفق معها في بعض الأمور مثل بيان أثر المواءمة بين الهيكل والاستراتيجية على الاداء، وتبيان مدى حاجة المنظمات سواء كانت صناعية أو خدمية أو حكومية أو غير حكومية لتلك المواءمة. كما تختلف مع الدراسات السابقة في أمور أخرى، حيث إن الدراسة الحالية هدفت إلى بيان أثر المواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الخارجية (الإضطراب السوقي ؛ شدة التنافس ؛ الإضطراب التكنولوجي) وعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي؛ النظام ؛ القيم) على أداء البنوك التجارية من حيث (الربحية ؛ الحصة السوقية). بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية إستخدمت أسلوب تحليل Cononical Analysis.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 - 1): المقدمـــــة

(3 - 2): منهج الدراسة

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3 - 5): أنموذج الدراسة

(3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 - 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 1): المقدمـــــة

يتضمن هذا الفصل على منهج الدراسة المستخدم؛ ومجتمع الدراسة وعينتها؛ ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة؛ وأنموذج الدراسة؛ وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة؛ وأخيراً، فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2): منهج الدراسة

لجأ الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهداف الدراسة الحالية، وذلك من خلال إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية. إذ إن المنهج الوصفي التحليلي يركز على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً، بالإضافة إلى أنه يعمل على بيان طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى إستنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه. وهو من أكثر المناهج المستخدمة في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية.

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

عمد الباحث إلى إختيار عدد من البنوك التجارية في الأردن ميداناً للدراسة، والـــذي يضم (12) بنكاً هي مجتمع الدراسة وبطريقة المسح الشامل. وكما هو موضح في الجدول (3 ــ 1).

جدول (3 ــ 1): المصارف التجارية في الأردن

الرقم	اسم المصرف	الرقم	اسم المصرف
1	العربي	7	الأردني الكويتي
2	الإتحاد	8	الاستثمار العربي الأردني
3	الإسكان للتجارة والتمويل	9	المؤسسة العربية المصرفية
4	الأردن	10	التجاري الأردني
5	القاهرة عمان	11	الاستثمار والتمويل
6	الأهلي الأردني	12	المال

وبهذا تكونت وحدة المعاينة والتحليل من العاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطى، وذلك:

1. لكونهم يمتلكون رؤية بعيدة وتصوراً واسعاً يسهمان في رسم صورة واضحة عن السياسات العامة لنشاطات المصارف المختلفة.
2. بوصفهم المسؤولين عن مستقبل المصارف بحكم مسمياتهم الوظيفية والمسؤوليات المكلفين بها والتي تفرض عليهم البحث عن كل ما هو جديد وذو فائدة لمصارفهم. ولأنهم أصحاب صلاحيات تمكنهم من اتخاذ القرارات الإدارية التي تسهم في إجراء التغيرات في المصارف، وتحديث أساليب العمل بشكل متميز.

وتم توزيع استبانه الدراسة على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (272)، حيث تمت استعادة (178) استبانه جميعها صالح للتحليل وبنسبة استجابة بلغت 65.44%. وكما هو موضح بالجدول (3 ــ 2).

جدول (3 ــ 2)

توزيع أفراد العينة حسب المصرف

الرقم	أسم المصرف	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	المؤسسة العربية المصرفية	22	16	16
2	الاستثمار العربي الأردني	22	17	17
3	الإتحاد	14	14	14
4	المال	15	13	13
5	الأردن	20	16	16
6	العربي	35	26	26
7	الأردني الكويتي	18	15	15
8	القاهرة عمان	32	21	21
9	الإسكان للتجارة والتمويل	30	22	22
10	الأهلي الأردني	24	18	18
11	التجاري الأردني	20	0	0
12	الاستثمار والتمويل	20	0	0
المجموع		272	178	178

حيث يلاحظ عدم استرداد الاستبانات من البنك التجاري الاردني وبنك الاستثمار والتمويل ولذلك لعدم رغبتهم في استلام استبانات البحث العلمي والمشاركه فيه.

(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

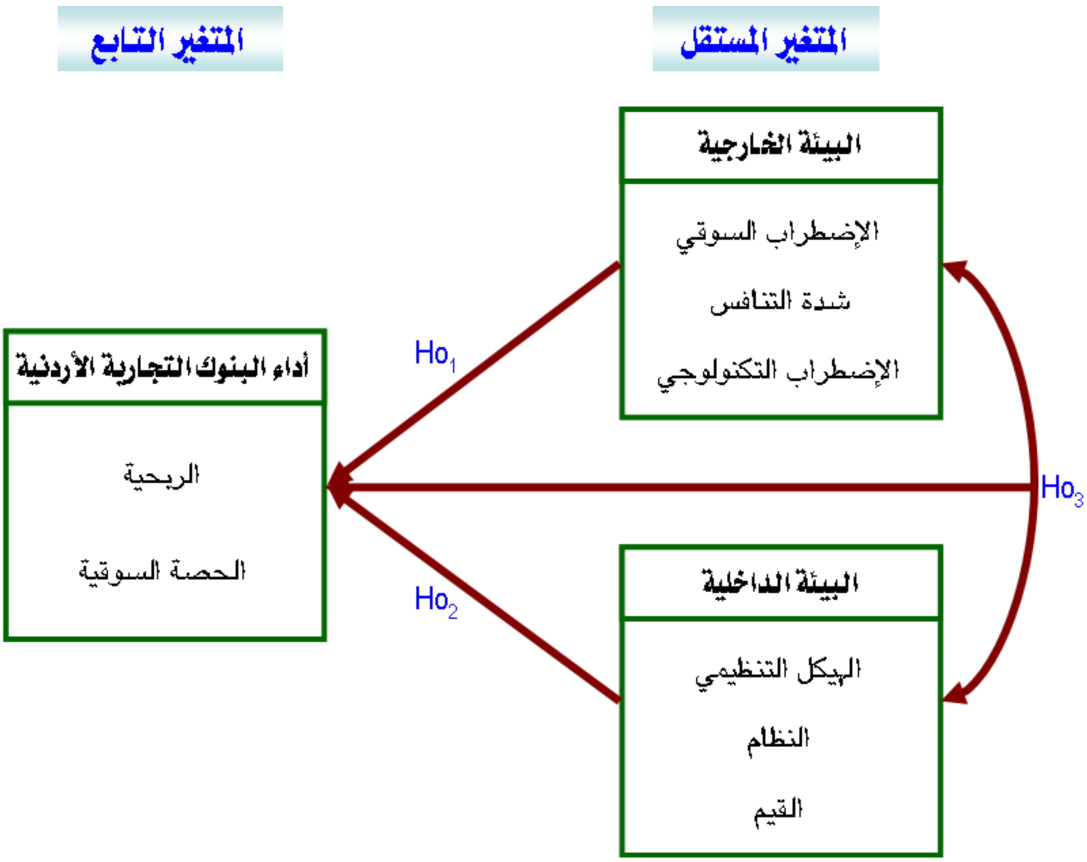
يوضح الجدول (3 ــ 3) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر؛ والجنس؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية؛ والتخصص). حيث يتضح أن 89%، هم من الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة إلى 49 سنة. وأن 11% هم ممن تزيد أعمارهم عن 51 سنة. واظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية أن 49% هم من الذكور وما نسبته 51% هم من الإناث وهذا يعني توجه المرأه للعمل في القطاع المصرفي يزداد. فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد أظهرت النتائج أن 52% من المبحوثين هم من حملة درجة البكالوريوس، فيما تبين أن ما نسبته 41% هم من حملة درجات الدراسات العليا والمتضمنة درجة الدبلوم العالي، والماجستير، والدكتوراه، وأن 7% هم من حملة درجة دبلوم الكلية، وهذا يؤشر على أهمية المستوى العلمي لدى عينة الدراسة والذي ينعكس في إجاباتهم بالإتجاهات الصحيحة. وقد أظهرت النتائج فيما يتعلق بكل من عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية وفي قطاع البنوك أن ما نسبته 38% هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، وأن 38% هم ممن يتراوح عدد سنوات خبرتهم من 6 ــ 10 سنوات. وأن 10% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، وأخيراً، فإن 14% هم ممن تزيد عدد سنوات خبرتهم عن 16 سنة، إن هذه الأرقام تشير إلى أن أفراد العينة لديهم خبرة جيدة في مجال العمل المصرفي مما يجعلهم في موقع البحث عند إجراء التطويرات والتحسينات في مجال عملهم. وأخيراً، ما يتعلق بالتخصص فقد أظهرت النتائج ان 71 % هم من المتخصصين بالعلوم الإدارية والمالية والمحاسبية، وأن 12% هم من المتخصصين بعلم الحاسوب، وأخيراً، أن 17% هم ممن متخصصين بإختصاصات أخرى.

جدول (3 ــ 3)

وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	65	37
		من 30 – 39 سنة	53	30
		من 40– 49 سنة	40	22
		50 سنة فأكثر	20	11
المجموع			178	%100
2	الجنس	ذكر	88	49
		أنثى	90	51
المجموع			178	%100
3	المؤهل العلمي	دبلوم كلية	12	7
		بكالوريوس	92	52
		دبلوم عال	20	11
		ماجستير	46	26
		دكتوراه	8	4
المجموع			178	%100
4	عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	5 سنوات فأقل	68	38
		من 6 - 10 سنوات	67	38
		من 11 -15 سنة	18	10
		16 سنة فأكثر	25	14
المجموع			178	%100
5	التخصص	محاسبة	40	22
		إدارة أعمال	41	23
		إقتصاد	12	7
		علوم مالية ومصرفية	33	19
		حاسوب	21	12
		أخرى	31	17
المجموع			178	%100

(3 - 5): أنموذج الدراسة



الشكل (3 – 1)

أنموذج الدراسة

تم الإعتماد على متغيرات عناصر البيئة الداخلية، وهي (الهيكل التنظيمي؛ النظام ؛ القيم) المحددة من قبل (Waterman & Robert, 1982: 69 – 73). وما يتعلق بعناصر البيئة الخارجية فقد تم الإعتماد على كل من (Jaworski & Kohli, 1993: 53-70) وهي (الإضطراب السوقي ؛ شدة المنافسة ؛ الإضطراب التكنولوجي). وما يتعلق بمتغير الأداء المعبر عنه في كل من الحصة السوقية؛ والربحية فقد تم الإعتماد على ما أورده كل من (Osuilivan & Abela, 2007; Morgan,et al., 2009).

(3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة، تم اعتمـــاد الأدوات الآتية:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الاجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة، والتي تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال موضوع الدراسة للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة، وتضمنت أسئلة ذات اختيارات متعددة وأسئلة محددة الإجابة أو مغلقة وقد تضمنت الاستبانة أربعة أجزاء، هي:

(أولاً) القسم الأول: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) فقرات. وهي (العمر؛ والجنس؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية؛ والتخصص).

(ثانياً) القسم الثاني: تضمن متغيرات تتعلق بالبيئة الخارجية عبر (3) أبعاد رئيـــسة وهـــي: الإضطراب السوقي ؛ شدة التنافس ؛ والإضطراب التكنولوجي و (15) فقرة لقياسها. إذ تـــم تخصيص (5) فقرات لكل متغير.

(ثالثاً) القسم الثالث: تضمن متغيرات تتعلق بالبيئة الداخلية عبر (3) أبعاد رئيسة وهما: الهيكل التنظيمي ؛ النظام ؛ والقيم و(17) فقرة لقياسها. إذ تم تخصيص (5) فقرات للهيكل التنظيمي. و (5) للنظام ؛ و (7) للقيم. وأخذ المقياس الشكل التالي حسب مقياس Likert الخماسي :

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
5	4	3	2	1

(رابعاً) **القسم الرابع:** تضمن متغيرات تتعلق بأداء البنوك التجارية عبر (2) فقرة لقياسها. وأخذ المقياس الشكل التالي حسب مقياس Likert الخماسي:

أكثر بكثير	أكثر	وسط	أقل	أقل بكثير
5	4	3	2	1

(3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences – SPSS – بالإضافة إلى استخدام البرنامج الإحصائي Statistica ومن خلاله قام الباحث بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- تحليل الإنحدار المتعدد والبسيط مع اختبار F بإستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.
- استخدام تحليل الإرتباط التشابكي Canonical Correlation باستخدام برنامج Statistica لدراسة علاقة الإرتباط بين مجموعة عناصر البيئة الخارجية (A) ومجموعة عناصر البيئة الداخلية (B) وفق المعادلات الخطية الخاصة بمعامل إرتباط Canonical، والتي تعطي بالعلاقات:

$$A = \alpha_1 A_1 + \alpha_2 A_2 + \alpha_3 A_3 + \alpha_4 A_4 + \alpha_5 A_5 + \alpha_6 A_6$$
$$B = \beta_1 B_1 + \beta_2 B_2 + \beta_3 B_3 +$$

ومن مبررات استخدام معامل إرتباط Canonical أنه يعد أحد أشكال التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات، ويستخدم في إيجاد العلاقة بين مجموعتين من المتغيرات (مجموعة المتغيرات المستقلة مجموعة المتغيرات التابعة)، وبما أن معامل إرتباط Canonical يدرس العلاقة بين

مجموعتين، فهنالك أكثر من معامل إرتباط Canonical وعدد معاملات إرتباط Canonical بين المجموعتين يساوي عدد المتغيرات الأقل بين المجموعتين وبحسب هذه الدراسة فإن عدد معاملات الإرتباط Canonical هو ثلاثة متغيرات نسبة لعدد من متغيرات الجانب التابع. ومعظم التباين بين المجموعتين في هذه العلاقة يفسره معامل الإرتباط Canonical الأول.

- الأهمية النسبية، تم تحديدها طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

والدرجة الأهمية المتوسطة من 2.33 – 3.66

والدرجة الأهمية العالية من 3.67 فأكثر.

(3 - 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تم الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة، والإحصاء، بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية، وقد بلغ عدد المحكمين (4)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%)، ينظر الملحق (1). مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

ب) ثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، تم اجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha. والذي يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ($Alpha \geq 0.60$) معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. انظر الجدول (3 ــ 4).

الجدول (3 ــ 4)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	الإضطراب السوقي	5	0.740
2	شدة التنافس	5	0.783
3	الإضطراب التكنولوجي	5	0.752
	البيئة الخارجية	15	0.907
4	الهيكل التنظيمي	5	0.776
5	النظام	5	0.793
6	القيم	7	0.847
	البيئة الداخلية	17	0.925
	الأداء	2	0.730
	الإستبانة ككل	34	0.955

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قــدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لــ (Sekaran, 2003).

حيث يتضح من الجدول (3ــ4) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الاســتبانة هــو (0.847) والمرتبط بالقيم، فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كان (0.730) والمرتبط بمتغير الأداء وبــشكل عام تبين معاملات الثبات إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاســتبانة نتيجــة تطبيقها.

الفصل الرابع

نتائج التحليل وإختبار الفرضيات

(4 - 1): المقدمـــــة

(4 - 2): التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

(4 - 3): إختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1): المقدمـــــة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حــول متغيــرات الدراسة المعتمدة، وتم استخدام جداول الأوساط الحسابية لتقــدير المــستويات، والانحرافــات المعيارية، بالإضافة إلى العديد من الأساليب الإحصائية وقد تم عرض النتائج عبــر محــورين رئيسين يغطيان متغيرات الدراسة، وفقاً للتالي:

التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 2): التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

أولاً: البيئة الخارجية:

لوصف مستوى أهمية البيئة الخارجية **(الإضطراب السوقي ؛ شدة التنافس ؛ الإضطراب التكنولوجي)** في المصارف التجارية الأردنية، إستخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وإختبار t للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4ـــ1) و (4ـــ2) و (4ـــ3).

جدول (4ــ1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية للإضطراب السوقي

ت	الإضطراب السوقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	تفضيلات العملاء في قطاع البنوك التجارية تتغير بشكل سريع	4.60	0.72	29.703	0.000	1	مرتفعة
2	يميل العملاء في قطاع البنوك التجارية الى البحث عن خدمة جديدة باستمرار	4.43	0.69	27.874	0.000	2	مرتفعة
3	في بعض الأحيان يكون عملاؤنا شديدو الحساسية لسعر الخدمات المقدمة، وأحيانا أخرى يكون السعر غير مهم	4.22	0.80	20.315	0.000	3	مرتفعة
4	هناك طلب على خدماتنا من عملاء لم يتعاملوا معنا في السابق	4.16	0.79	19.572	0.000	4	مرتفعة
5	تختلف احتياجات العملاء الجدد من الخدمة عن تلك التي يطلبها عملاؤنا الحاليون	4.00	0.92	14.574	0.000	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإضطراب السوقي	4.28	0.78				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.653)

يشير الجدول رقم (4ــ1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإضطراب السوقي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.00 - 4.60). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تفضيلات العملاء في قطاع البنوك التجارية تتغير بشكل سريع**" بمتوسط حسابي بلغ (4.60) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.28)، وانحراف معياري بلغ (0.72)، فيما حصلت الفقرة "**تختلف احتياجات العملاء الجدد من الخدمة عن تلك التي يطلبها عملاؤنا الحاليون**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.00) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.28) وانحراف معياري (0.92). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول بعد الإضطراب السوقي بفقراته وهو ما

يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالإضطراب السوقي حيث كانت كافة قيم t المحسوبة أعلى بالمقارنة مع قيم t الجدولية البالغة (1.653) عند مستوى دلالة (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الإضطراب السوقي كمتغير من متغيرات البيئة الخارجية في البنوك عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ـ2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية لشدة التنافس

ت	شدة التنافس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
6	التنافس في قطاع الخدمات المصرفية شديد جدا	4.50	0.79	25.489	0.000	1	مرتفعة
7	هناك العديد من المنافسات الترويجية الحادة في قطاع الخدمات المصرفية	4.29	0.79	21.874	0.000	2	مرتفعة
8	أي شيء يقدمه أحد المنافسين للعملاء يمكن للباقين تقديمه فورا	4.03	0.97	14.327	0.000	5	مرتفعة
9	التنافس في سعر الخدمات المقدمة هو العلامة المميزة في هذا القطاع المصرفي	4.16	0.83	18.755	0.000	3	مرتفعة
10	تحركات المنافسين في قطاع الخدمات المصرفية كثيرة	4.13	0.88	17.183	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لشدة التنافس	4.22	0.85				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.653)

يشير الجدول رقم (4 ـ 2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة لشدة التنافس. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.03 - 4.50). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**التنافس في قطاع الخدمات المصرفية شديد جدا**" بمتوسط حسابي بلغ (4.50)

وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.22)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، فيما حصلت الفقرة " **أي شيء يقدمه أحد المنافسين للعملاء يمكن للباقين تقديمه فورا**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.03) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.22) وانحراف معياري (0.97). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول بعد شدة التنافس بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بشدة التنافس حيث كانت كافة قيم t المحسوبة أعلى بالمقارنة مع قيم t الجدولية البالغة (1.653) عند مستوى دلالة (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية شدة التنافس كمتغير من متغيرات البيئة الخارجية في البنوك عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ـــ3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية للإضطراب التكنولوجي

ت	الإضطراب التكنولوجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
11	التغييرات التكنولوجية في قطاع الخدمات المصرفية واضحة وسريعة	4.37	0.73	25.244	0.000	1	مرتفعة
12	للتغيرات التكنولوجية تأثير كبير في إيجاد فرص تسويقية كبيرة	4.23	0.76	21.552	0.000	3	مرتفعة
13	من الصعوبة التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية في قطاع الخدمات المصرفية	4.04	0.90	15.559	0.000	5	مرتفعة
14	عدد كبير من أفكار الخدمات الجديدة أصبحت ممكنة التطبيق من خلال الابتكارات التكنولوجية في قطاع الخدمات المصرفية	4.28	0.81	21.019	0.000	2	مرتفعة
15	يتطلب العمل المصرفي في ظل المنافسة تبني ما يحصل من تطورات تكنولوجية في مجال الخدمات المصرفية	4.22	0.83	19.686	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإضطراب التكنولوجي	4.23	0.81				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.653)

يشير الجدول رقم (4ـــ3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإضطراب التكنولوجي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.04 -4.37). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**التغييرات التكنولوجية في قطاع الخدمات المصرفية واضحة وسريعة**" بمتوسط حسابي بلغ (4.37) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.23)، وانحراف معياري بلغ (0.73)، فيما حصلت الفقرة "**من الصعوبة التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية في قطاع الخدمات المصرفية**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.04) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.23) وانحراف معياري (0.90). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول بعد الإضطراب التكنولوجي بفقراته وهو ما يعكس

التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالإضطراب التكنولوجي حيث كانت كافة قيم t المحسوبة أعلى بالمقارنة مع قيم t الجدولية البالغة (1.653) عند مستوى دلالة (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الإضطراب التكنولوجي كمتغير من متغيرات البيئة الخارجية في البنوك عينة الدراسة كان مرتفعاً.

أولاً: البيئة الداخلية:

لوصف مستوى أهمية البيئة الداخلية (**الهيكل التنظيمي ؛ النظام ؛ القيم**) في المصارف التجارية الأردنية، إستخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وإختبار t للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4ـ4) و (4ـ5) و (4ـ6).

يشير الجدول رقم (4 ـ 4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.13 - 4.72). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**لدى المصرف تنظيم هيكلي مبني على مفاهيم واضحة**" بمتوسط حسابي بلغ (4.72) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.33)، وانحراف معياري بلغ (0.54)، فيما حصلت الفقرة "**لدي مصرفنا هيكل تنظيمي يعزز روح الإبداع والريادة**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.13) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.33) وانحراف معياري (0.79). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول بعد الهيكل التنظيمي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول

أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي حيث كانت كافة قيم t المحسوبة أعلى بالمقارنة مع قيم t الجدولية البالغة (1.653) عند مستوى دلالة (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الهيكل التنظيمي كمتغير من متغيرات البيئة الداخلية في البنوك عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ـــ4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية للهيكل التنظيمي

ت	الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
16	لدى المصرف تنظيم هيكلي مبني على مفاهيم واضحة	4.72	0.54	42.578	0.000	1	مرتفعة
17	يتمتع مصرفنا بوضوح كامل للأدوار والمسؤوليات	4.39	0.67	27.653	0.000	2	مرتفعة
18	علاقات العمل والإشراف في مصرفنا واضحة ومحددة	4.21	0.76	21.187	0.000	3	مرتفعة
19	لدي مصرفنا هيكل تنظيمي يعزز روح الإبداع والريادة	4.13	0.79	19.232	0.000	5	مرتفعة
20	لدي مصرفنا هيكل تنظيمي يحد من الروتين والبيروقراطية	4.19	0.84	18.956	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للهيكل التنظيمي	4.33	0.72				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.653)

جدول (4ــ5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية للنظام

ت	النظام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
21	توفر الأنظمة والقوانين السائدة في المصرف ضمانة للحقوق الوظيفية للموظفين	4.40	0.71	26.449	0.000	1	مرتفعة
22	يتم إنجاز الخطط والبرامج في المصرف طبقًا لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها	4.27	0.78	21.870	0.000	3	مرتفعة
23	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين العاملين في المصرف على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة	4.26	0.81	20.816	0.000	4	مرتفعة
24	أسهمت الأنظمة والقوانين المعمول بها بالمصرف في تحقيق الكفاءة في الأداء	4.26	0.76	22.196	0.000	4	مرتفعة
25	هناك فهم ودراية لدى الموظفين العاملين في المصرف بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها	4.28	0.88	19.491	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للنظام	4.29	0.79				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.653)

يشير الجدول رقم (4 ــ 5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالنظام. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.26 - 4.40). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**توفر الأنظمة والقوانين السائدة في المصرف ضمانة للحقوق الوظيفية للموظفين**" بمتوسط حسابي بلغ (4.40) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.29)، وانحراف معياري بلغ (0.71)، فيما حصلت الفقرة "**يوجد التزام واضح من قبل الموظفين العاملين في المصرف على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة ؛ أسهمت الأنظمة والقوانين المعمول بها بالمصرف في تحقيق الكفاءة في الأداء**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.26)

لكل منها وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.29) وانحراف معياري (0.81 ؛ 0.76) على التوالي. ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول بعد النظام بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالنظام حيث كانت كافة قيم t المحسوبة أعلى بالمقارنة مع قيم t الجدولية البالغة (1.653) عند مستوى دلالة (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية النظام كمتغير من متغيرات البيئة الداخلية في البنوك عينة الدراسة كان مرتفعاً.

يشير الجدول رقم (4ـــ6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقيم. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.15- 4.44). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تنظر إدارة المصرف إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في المصرف**" بمتوسط حسابي بلغ (4.44) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.25)، وانحراف معياري بلغ (0.85)، فيما حصلت الفقرة "**يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المصرف وتطوره**" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.15) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.25) وانحراف معياري (0.84). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول بعد القيم بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالقيم حيث كانت كافة قيم t المحسوبة أعلى بالمقارنة مع قيم t

الجدولية البالغة (1.653) عند مستوى دلالة (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية القيم كمتغير من متغيرات البيئة الداخلية في البنوك عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ــ6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية للقيم

ت	القيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
26	تنظر إدارة المصرف إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في المصرف	4.44	0.85	22.476	0.000	1	مرتفعة
27	يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل بالمصرف	4.21	0.82	19.759	0.000	6	مرتفعة
28	يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المصرف وتطوره	4.15	0.84	18.341	0.000	7	مرتفعة
29	يحافظ الموظفون في المصرف على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام	4.22	0.83	19.686	0.000	5	مرتفعة
30	يعمل المصرف بشكل مستمر لإرضاء العملاء والمحافظة عليهم من خلال الخدمات المتميزة التي يتم تقديمها	4.25	0.78	21.328	0.000	3	مرتفعة
31	هناك اهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة	4.23	0.82	20.105	0.000	4	مرتفعة
32	يلتزم الموظفون بالمصرف في مواعيد العمل الرسمية، حسب النظام الإداري المعتمد	4.28	0.87	19.724	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للقيم	4.25	0.83				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.653)

ثالثاً: أداء البنوك التجارية:

لوصف مستوى أداء البنوك التجارية الاردنية من حيث الربحية والحصة السوقية، إستخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وإختبار t للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4ـ7).

يشير الجدول رقم (4 ـ 7) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات بالاداء. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.44-3.82). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**معدل الربحيه قياسا بالمنافسين من المصارف**" بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.63)، وانحراف معياري بلغ (0.78)، فيما حصلت الفقرة "**معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين من المصارف**" على المرتبة الثانية والأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.63) وانحراف معياري (0.81). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول بعد الأداء بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالأداء حيث كانت كافة قيم t المحسوبة أعلى بالمقارنة مع قيم t الجدولية البالغة (1.653) عند مستوى دلالة (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الاداء في البنوك عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4ـ7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى أداء البنوك التجارية

ت	أداء البنوك التجارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
16	معدل الربحيه قياسا بالمنافسين من المصارف	3.82	0.78	14.087	0.000	1	مرتفعة
17	معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين من المصارف	3.44	0.81	7.248	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأداء البنوك التجارية	3.63	0.80				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.653)

(4 - 3): إختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذه الفقرة على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام تحليل الإنحدار المتعدد والبسيط من خلال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسة الاولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة الخارجية (الإضطراب السوقي ؛ شدة المنافسة ؛ الإضطراب التكنولوجي) على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر عناصر البيئة الخارجية على أداء البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 8).

جدول (4 ــ 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير عناصر البيئة الخارجية على أداء البنوك التجارية الأردنية

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار		Sig* مستوى الدلالة
أداء البنوك التجارية الأردنية	0.441	0.194	14.047	3	الإضطراب السوقي	0.203	0.000
				175	شدة المنافسة	0.127	
				178	الإضطراب التكنولوجي	0.257	
الربحية	0.392	0.154	10.590	3	الإضطراب السوقي	0.360	0.000
				175	شدة المنافسة	0.070	
				178	الإضطراب التكنولوجي	0.297	
الحصة السوقية	0.404	0.163	11.360	3	الإضطراب السوقي	0.038	0.000
				175	شدة المنافسة	0.324	
				178	الإضطراب التكنولوجي	0.216	

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le$ **0.05**)

يوضح الجدول (4 ــ 8) تأثير عناصر البيئة الخارجية على أداء البنـــوك التجاريـــة الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعناصر البيئـــة الخارجية على أداء البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.441) عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.194)، أي أن ما قيمته (0.194) من التغيرات في

أداء البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بعناصر البيئة الخارجية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.203) لمتغير الإضطراب السوقي ؛ (0.127) لمتغير شدة المنافسة ؛ (0.257) لمتغير الإضطراب التكنولوجي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (14.047) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما يوضح الجدول (4 – 8) أثر عناصر البيئة الخارجية على أداء البنوك التجارية الأردنية من حيث الربحية والحصة السوقية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر البيئة الخارجية على أداء البنوك التجارية الأردنية من حيث الربحية والحصة السوقية. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعناصر البيئة الخارجية (الإضطراب السوقي ؛ شدة المنافسة ؛ الإضطراب التكنولوجي) على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات عناصر البيئة الخارجية على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) تم تقسيم الفرضية الرئيسة الأولى إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الاولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإضطراب السوقي على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (4 ــ 9).

جدول (4 ــ 9) نتائج اختبار أثر الإضطراب السوقي على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية)

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة
الربحية	0.366	0.134	27.338	1 177 178	0.517	0.000
الحصة السوقية	0.338	0.144	22.826	1 177 178	0.499	0.000

* يكون الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4 ــ 9) أثر الإضطراب السوقي على أداء البنوك التجارية الأردنيـــة (الربحية ؛ الحصة السوقية). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تــاثير ذي دلالــة إحصائية للإضطراب السوقي على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثـر ذو دلالـة إحـصائية لـشدة التنـافس على أداء البنـوك التجاريـة الأردنيـة (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (4 ــ 10).

جدول (4 ــ 10) نتائج اختبار أثر شدة التنافس على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية)

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة
الربحية	0.339	0.115	22.947	1	0.423	0.000
				177		
				178		
الحصة السوقية	0.394	0.155	32.439	1	0.513	0.000
				177		
				178		

* يكون الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4 ــ 10) أثر شدة التنافس على أداء البنوك التجارية الأردنية (ربحية ؛ الحصة السوقية). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تاثير ذي دلالة إحــصائية لشدة التنافس على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لشدة التنافس على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإضطراب التكنولوجي على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (4 ــ 11).

جدول (4 ــ 11) نتائج اختبار أثر الاضطراب التكنولوجي على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية)

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة
الربحية	0.354	0.125	25.312	1 177 178	0.482	0.000
الحصة السوقية	0.372	0.138	28.437	1 177 178	0.529	0.000

* يكون الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4 ــ 11) أثر الإضطراب التكنولوجي على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تاثير ذي دلالة إحصائية للإضطراب التكنولوجي على أداء البنوك التجارية الأردنية (ربحية ؛ الحصة السوقية). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للإضطراب التكنولوجي على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي ؛ النظام ؛ القيم) على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية على أداء البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 12).

جدول (4 ــ 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير عناصر البيئة الداخلية على أداء البنوك التجارية الأردنية

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار		Sig* مستوى الدلالة
أداء البنوك التجارية الأردنية	0.451	0.203	14.872	3	الهيكل التنظيمي	0.157	0.000
				175	النظام	0.173	
				178	القيم	0.266	
الربحية	0.395	0.156	10.775	3	الهيكل التنظيمي	0.162	0.000
				175	النظام	0.182	
				178	القيم	0.233	
الحصة السوقية	0.405	0.164	11.469	3	الهيكل التنظيمي	0.151	0.000
				175	النظام	0.163	
				178	القيم	0.298	

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 12) تأثير عناصر البيئة الداخلية علـــى أداء البنـــوك التجاريـــة الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعناصر البيئـــة الداخلية على أداء البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.451) عند مـــستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.203)، أي أن ما قيمته (0.203) من التغيرات في أداء البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بعناصر البيئة الداخلية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.157) لمتغير الهيكل التنظيمـــي ؛ (0.173) لمتغيـــر النظـــام ؛ (0.266) لمتغير القيم. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (14.872) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما يوضح الجدول (4 ــ 12) أثر عناصر البيئة الداخلية على أداء البنوك التجارية الأردنية من حيث الربحية والحصة السوقية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر البيئة الداخلية على أداء البنـــوك التجاريـــة الأردنية من حيث الربحية والحصة السوقية. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيـــسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي ؛ النظام ؛ القيم) على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات عناصر البيئة الداخليـــة علـــى أداء البنـــوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) تم تقسيم الفرضية الرئيسة الأولى إلـــى ثـــلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حـــدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الاولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (4 ــ 13).

جدول (4 ــ 13) نتائج اختبار أثر الهيكل التنظيمي على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية)

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة
الربحية	0.353	0.125	25.171	1	0.520	0.000
				177		
				178		
الحصة السوقية	0.358	0.128	25.996	1	0.551	0.000
				177		
				178		

* يكون الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4 ــ 13) أثر الهيكل التنظيمي على أداء البنوك التجاريــة الأردنيــة (الربحية ؛ الحصة السوقية). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تــاثير ذي دلالــة إحصائية للهيكل التنظيمي على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة الــسوقية). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنظام على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (4 ـــ14).

جدول (4 ـــ 14) نتائج اختبار أثر النظام على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية)

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة
الربحية	0.365	0.133	27.259	1	0.489	0.000
				177		
				178		
الحصة السوقية	0.370	0.137	28.061	1	0.517	0.000
				177		
				178		

* يكون الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4ــ 14) أثر النظام على أداء البنوك التجارية الأردنيـــة (الربحيـــة ؛ الحصة السوقية). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تاثير ذي دلالـــة إحـــصائية للنظام على أداء البنوك التجارية الأردنية (ربحية ؛ الحصة السوقية). وهذا يؤكد عدم صـــحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التـــي تنص على:

وجود تـأثير ذي دلالة معنوية للنظـام على أداء البنـوك التجـاريـة الأردنيـة (الربحيـة ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالـة إحصائية للقيم على أداء البنـوك التجاريـة الأردنيـة (الربحيـة ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (4 ــ15).

جدول (4 ــ 15) نتائج اختبار أثر القيم على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية)

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة
الربحية	0.376	0.141	29.093	1	0.489	0.000
				177		
				178		
الحصة السوقية	0.391	0.153	31.985	1	0.531	0.000
				177		
				178		

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4ــ 15) أثر القيم على أداء البنوك التجارية الأردنية (ربحية ؛ الحصة السوقية). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تاثير ذي دلالة إحصائية للقيم على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيم على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الخارجية (الإضطراب السوقي ؛ شدة المنافسة ؛ الإضطراب التكنولوجي) وعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي ؛ النظام ؛ القيم) على أداء البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

وللتحقق من أثر المواءمة بين مكونات البيئة الخارجية والداخلية على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) تم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين، وتم استخدام تحليل Canonical Analysis لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الخارجية (الإضطراب السوقي ؛ شدة المنافسة ؛ الإضطراب التكنولوجي) وعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي ؛ النظام ؛ القيم) على ربحية البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل Canonical Analysis، كما هو موضح في الجدول (4 ــ 16).

جدول (4 ــ 16) نتائج التحليل التشابكي لأثر المواءمة بين مكونات البيئة الخارجية والداخلية على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية)

المتغيرات المستقلة		المتغير التابع		معامل الارتباط (Canoncial R)	معامل التحديد (R^2 Canoncial)
الإضطراب السوقي		**الربحية**		0.408	0.166
شدة المنافسة					
الإضطراب التكنولوجي					
الهيكل التنظيمي					
النظام					
القيم					
نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة	%77.110	**نسبة التباين المفسر من المتغير التابع**	%16.695	Chi^2 **مرابع كاي**	Sig* **مستوى الدلالة**
				31.783	0.000

يوضح الجدول (4ــ 16) أثر المواءمة بين مكونات البيئة الخارجية والداخلية على أداء البنوك التجارية الأردنية من حيث الربحية. حيث أظهرت نتائج الجدول (4ــ 16) وجود تاثير ذي دلالة إحصائية للمواءمة بين مكونات البيئة الخارجية والداخلية على أداء البنوك التجارية الأردنية من حيث الربحية. إذ تبين أن مكونات كل من البيئة الخارجية والداخلية قد فسرت ما نسبته (%77.110) من التباين في ربحية البنوك التجارية الأردنية. كما تبين أن نسبة التباين المفسرة من المتغير التابع تجاه المواءمة بين مكونات البيئة الخارجية والداخلية على أداء البنوك التجارية الأردنية بلغت (%16.695). وهو ما يؤشر العلاقة التكاملية بين مكونات البيئة الخارجية والداخلية على أداء البنوك التجارية الأردنية والربحية. وقد بلغ معامل الإرتباط

التشابكي (0.408)، كما بلغ معامل التحديد التشابكي (0.166)، وهذا يعني أن ما قيمته (0.166) من التغيرات في ربحية البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى المواءمة بين مكونات البيئة الخارجية والداخلية. وتبين النتائج أيضاً ان هناك نسبة من التباين غير معلومة إلى جانب مكونات كل من البيئة الخارجية والداخلية من اجل التنبؤ بمقدار ربحية البنوك التجارية الأردنية، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة (12.873%) تقريباً. وبينت نتائج التحليل التشابكي أن قيمة Chi^2 بلغت (31.783) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد أن هناك تأثيراً للمواءمة بين مكونات البيئة الخارجية (الإضطراب السوقي ؛ شدة المنافسة ؛ الإضطراب التكنولوجي) والداخلية (الهيكل التنظيمي؛ النظام ؛ القيم) على ربحية البنوك التجارية الأردنية. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة ذو دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الخارجية (الإضطراب السوقي ؛ شدة المنافسة ؛ الإضطراب التكنولوجي) وعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي؛ النظام ؛ القيم) على ربحية البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الخارجية (الإضطراب السوقي ؛ شدة المنافسة ؛ الإضطراب التكنولوجي) وعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي؛ النظام ؛ القيم) على الحصة السوقية للبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام التحليل التشابكي Canonical Analysis، كما هو موضح في الجدول (4 ــ 17).

جدول (4 ــ 17) نتائج التحليل التشابكي لأثر الموائمة بين مكونات البيئة الخارجية والداخلية على أداء البنوك التجارية الأردنية (الحصة السوقية)

<table dir="rtl">
<tr><th colspan="2">المتغيرات المستقلة</th><th colspan="2">المتغير التابع</th><th>معامل الارتباط
(Canonical R)</th><th>معامل التحديد
(R^2 Canoncial)</th></tr>
<tr><td colspan="2">الإضطراب السوقي</td><td colspan="2" rowspan="6">الحصة السوقية</td><td rowspan="6">0.420</td><td rowspan="6">0.176</td></tr>
<tr><td colspan="2">شدة المنافسة</td></tr>
<tr><td colspan="2">الإضطراب التكنولوجي</td></tr>
<tr><td colspan="2">الهيكل التنظيمي</td></tr>
<tr><td colspan="2">النظام</td></tr>
<tr><td colspan="2">القيم</td></tr>
<tr><td rowspan="2">نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة</td><td rowspan="2">%77.622</td><td rowspan="2">نسبة التباين المفسر من المتغير التابع</td><td rowspan="2">%17.719</td><td>Chi^2
مرابع كاي</td><td>Sig*
مستوى الدلالة</td></tr>
<tr><td>33.937</td><td>0.000</td></tr>
</table>

يوضح الجدول (4ــ 17) أثر المواءمة بين مكونات البيئة الخارجية والداخلية على أداء البنوك التجارية الأردنية من حيث الحصة السوقية. حيث أظهرت نتائج الجدول (4 ــ 17) وجود تاثير ذي دلالة إحصائية للمواءمة بين مكونات البيئة الخارجية والداخلية على أداء البنوك التجارية الأردنية من حيث الحصة السوقية. إذ تبين أن مكونات كل من البيئة الخارجية والداخلية قد فسرت ما نسبته (%77.622) من التباين في الحصة السوقية للبنوك

التجارية الأردنية. كما تبين أن نسبة التباين المفسرة من المتغير التابع تجاه المواءمة بين مكونات البيئة الخارجية والداخلية على الحصة السوقية للبنوك التجارية الأردنية بلغت (17.719%). وهو ما يؤشر الى العلاقة التكاملية بين مكونات البيئة الخارجية والداخلية على أداء البنوك التجارية الأردنية والحصة السوقية. وتبين النتائج أيضاً ان هناك نسبة من التباين غير معلومة إلى جانب مكونات كل من البيئة الخارجية والداخلية من اجل التنبؤ بمقدار الحصة السوقية للبنوك التجارية الأردنية، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة (13.754%) تقريباً. وقد بلغ معامل الإرتباط التشابكي (0.420)، كما بلغ معامل التحديد التشابكي (0.176)، وهذا يعني أن ما قيمته (0.176) من التغيرات في الحصة السوقية للبنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى المواءمة بين مكونات البيئة الخارجية والداخلية. وبينت نتائج التحليل التشابكي أن قيمة Chi^2 بلغت (33.937) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد أن هناك تأثير للمواءمة بين مكونات البيئة الخارجية (الإضطراب السوقي ؛ شدة المنافسة ؛ الإضطراب التكنولوجي) والداخلية (الهيكل التنظيمي؛ النظام ؛ القيم) على الحصة السوقية للبنوك التجارية الأردنية. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الخارجية (الإضطراب السوقي ؛ شدة المنافسة ؛ الإضطراب التكنولوجي) وعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي؛ النظام ؛ القيم) على الحصة السوقية للبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

(5 - 1): النتائج

(5 - 2): الإستنتاجات

(5 - 3): التوصيات

(5 - 1): النتائج

النتائج المتعلقة بمستوى اهمية متغيرات البيئة الخارجية

أوضحت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى أهمية عوامل البيئه الخارجية الممثله بالإضطراب السوقي ؛ وشدة التنافس؛ والإضطراب التكنولوجي في البنوك التجارية محل الدراسة كانت مرتفعة.

النتائج المتعلقة بمستوى اهمية متغيرات البيئة الداخلية

أشارت نتائج التحليل أن مستوى أهمية كل من الهيكل التنظيمي؛ والنظام؛ والقيم في البنوك التجارية محل الدراسة كانت مرتفعة.

النتائج المتعلقة بمستوى الاداء

وتبين أيضاً أن مستوى الاداء في البنوك محل الدراسة كان متوسطاً.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للإضطراب السوقي على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تتطابق مع نتيجة دراسة (Zott & Amit, 2006) التي بينت إلى أن المواءمة بين استراتيجية تسويق المنتج وأنموذج عمل المنظمة يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق مستويات عالية من الأرباح

2. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لشدة التنافس على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تتعارض مع دراسة (Anderson & Weiss, 2004) التي بينت وجود صعوبات تواجه المنظمات المبحوثة في تحقيق المواءمة ما بين

استراتيجيات الأعمال التنافسية وبين تكنولوجيا المعلومات. وتتطابق مع دراسة (القصع، 2005) التي على **أن** هناك علاقة تأثير معنوية للمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية في المستشفيات المبحوثة ومركزها التنافسي متمثلة في (الحصة السوقية ، رضا المريض).

3. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للإضطراب التكنولوجي على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تتطابق مع دراسة (**مبارك**، 2004) وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وبين تنفيذ استراتيجية التحالفات والتأمين الإلكتروني والاستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة والتمايز). ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وبين متغيرات التركيب التنظيمي (اللامركزية ودرجة التنسيق). ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام تكنولوجيا المعلومات مع درجة انبساط التركيب التنظيمي (المستويات الإدارية ونطاق الإشراف). ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وبين مؤشرات الأداء الكلية والفرعية (منظور العمليات وخدمة العملاء والنمو والإنتاجية ومؤشرات الأداء المالي).

4. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تتطابق مع دراسة (Wasserman, 2008) التي اكدت وجود علاقة أرتباط دالة بين الاستراتيجية والهيكل وأداء الشركات العاملة في مجال التبادل التجاري في الولايات المتحدة الامريكية. ودراسة (Geiger, et al., 2006) والتي توصلت الدراسة أن هناك اثراً لمواءمة الاستراتيجية مع الهيكل على أداء الشركات محل البحث. ودراسة (Xu, et al., 2006) التي بينت وجود تأثير إيجابي للمواءمة بين استراتيجية الشركة وهيكلها وعملياتها على أدائها. ودراسة (المطيري، 2008) والتي اظهرت أن المواءمة

بين التركيب التنظيمي بأبعاده والاستراتيجية بمتغيراتها تؤثر على ربحية الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية وحصتها السوقية. ودراسة (الصباغ والزعبي، 2002) التي بينت وجود علاقة معنوية بين الطبيعة الآلية للتركيب التنظيمي وبين استراتيجية النمو بالتركيز للمنظمات المصرفية قيد الدراسة. وهناك أثر للصفات الشخصية والمهنية في تقرير طبيعة التركيب التنظيمي ونوع استراتيجية النمو المتبعة.

5. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للنظام على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تتطابق مع (García Martinez & Poole, 2004) **التي** توصلت إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين الاستراتيجية والنمط الإداري والهيكل التنظيمي والأداء.

6. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيم على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

7. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الخارجية (الإضطراب السوقي ؛ شدة المنافسة ؛ الإضطراب التكنولوجي) وعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي؛ النظام ؛ القيم) على ربحية البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

8. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الخارجية (الإضطراب السوقي ؛ شدة المنافسة ؛ الإضطراب التكنولوجي) وعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي؛ النظام ؛ القيم) على الحصة السوقية للبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

(5 - 2): الإستنتاجات

1. تبين من تحليل النتائج أن هناك إدراكاً من قبل المديرين التنفيذيين في البنوك التجاريه في الاردن لأهمية ودور البيئة الخارجية بأبعادها (الإضطراب السوقي ؛ وشدة التنافس؛ والإضطراب التكنلوجي) في التأثير على أداء البنوك.

2. كما تبين أيضاَ ومن خلال تحليل النتائج أن الإدارة العليا والوسطى تنظر إلى البيئة الداخلية بأبعادها (الهيكل التنظيمي ؛ والنظام ؛ والقيم) بأهمية كبيرة كونها تمثل العمليات والاليات التي تساهم بشكل فعال في التأثير في أداء البنوك.

3. كما بينت النتائج بان الإدارة العليا والوسطى تهتم بتحقيق المواءمة والتوافق بين عناصر البيئة الخارجية والداخلية لما لهما من تأثير مباشر في الأداء.

4. لقد أظهرت النتائج أن الاداء الكفؤ المتحقق للبنوك هو نتيجة لتأثير حالة المواءمة أو التوافق بين البيئة الخارجية والداخلية.

(5 - 3): التوصيات

1. ضرورة قيام إدارات البنوك بتعزيز دور الفحص البيئي للبيئة الخارجية وبشكل مستمر لمواكبة التغيرات التكنولوجية وكذلك شدة المنافسة في بيئة قطاع الصناعة المصرفية.
2. تعزيز دور الموارد الداخلية لدى البنوك ومحاولة تنميتها بشكل مستمر وخلق ثقافة تبني للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال المرونة في الهيكل والنظام والقيم.
3. السعي نحو خلق حالة المواءمة بين متغيرات البيئة الخارجية والداخلية كونها الوسيلة الأساسية في تحقيق الاداء الكفوء والفعال للبنوك.
4. القيام بإجراء بحوث تتبنى أبعاداً أخرى ضمن البيئة الداخلية والخارجية وربطها بالأداء.
5. إجراء بحوث حول المواءمة بين البيئة الخارجية والداخلية وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

أولاً: العربية

ثانياً: الاجنبية

أولاً: العربية

1. إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، "***توجيه الأداء الاستراتيجي: الرصف والمحاذاة***"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
2. بختي، إبراهيم، (2005)، "صناعة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء"، ***المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات***، 8 ـ 9 مارس: 312 ـ 322.
3. ثابت، عبير جميل، (2008)، "السياسات التسويقية للمنظمات اليمنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات اليمنية في الأسواق الخارجية"، ***أطروحة دكتوراه غير منشورة***، جامعة الخرطوم: السودان.
4. جاد الرب، سعيد جاد الرب سعيد، (2004)، "اثر تكنولوجيا المعلومات على اداءالاعمال الادارية: دراسة حالة جهاز شؤون السودانيين العاملين بالخارج للفترة 2000 ـ 2003"، ***رسالة ماجستير غير منشورة***، جامعة الخرطوم: السودان.
5. حلمي، يحيى مصطفى، (2005)، "***أساسيات نظم المعلومات***"،القاهرة: مكتبة عين شمس.
6. الزعبي، خالد يوسف محمد، (2008)، "أثر الإلتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك"، ***مجلة جامعة الملك عبد العزيز***، المجلد 22، العدد 1: 3 ـ 59.
7. شقير،اماني، (2005)،" تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من منظور متكامل " ***أطروحة دكتوراة غير منشورة*** ، جامعة الإسكندرية، مصر.

8. الصباغ، زهير؛ والزعبي، ماجد، (2002)، "تحليل المواءمة بين طبيعة التركيب التنظيمي واستراتيجية النمو: دراسة ميدانية لعينة في القطاع المصرفي الأردني"، ***مجلة الإداري***، العدد 81: 49 ـ 81.

9. الطراونة، تحسين، (1999)، "أخلاقيات القرارات الإدارية"، **مؤته للبحوث والدراسات**، المجلد (15)، العدد (2): 137 ـ 155.

10. عباس، علي عبد الحسن، (2009)، "التكنولوجي وتأثيره في إنتاجية المنظمة: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية"، ***رسالة ماجستير غير منشورة***، جامعة كربلاء: العراق.

11. عبدالله، نجلاء محمود، (2000)، "القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تحليلية"، ***رسالة ماجستير غير منشورة***، عمان، الجامعة الأردنية.

12. عدس، رأفت،(2000)، ***أساسيات الكومبيوتر ونظم المعلومات***، القاهرة، مكتبة مدبولي.

13. الغالبي، طاهر محسن؛ إدريس، وائل محمد صبحي،(2009)، "استخدام بطاقة الأهداف الموزونة مع تحليل SWOT لصياغة الاستراتيجية: دراسة إختبارية في البنك العربي"، ***مجلة الإقتصادي الخليجي***: تصدر عن جامعة البصرة، العدد 17: 52 – 87.

14. الفانك، فهد، (2009)، "الأزمة المالية : هل أفادت الأردن؟"، ***مقال نشر في جريدة الرأي*** في 29 جزيران.

15. قاسم، عبد الرزاق، (2003)، "***نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية***"، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

16. القريوتي، محمد قاسم، (1998)، ***السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية***، عمان : مكتبة دار الشروق، الأردن.

17. القصع، خالد محمد أحمد، (2005)، "اثر المتغيرات البيئية في المركز التنافسي للمنظمة: دراسة ميدانية في عينة من المستشفيات الخاصة في محافظة عدن - اليمن"، ***رسالة ماجستير غير منشورة***، جامعة عدن: اليمن.

18. كردي، منال محمد، (2003)، ***نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية والتطبيقات***، مصر، دار الجامعة الجديدة.

19. مبارك، حمد الله، (2004)، "تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والاداء: دراسة تحليلية لشركات التامين الاردنية"، ***أطروحة دكتوراه غير منشورة***، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.

20. المطيري، نواف جهز، (2008)، "أثر المواءمة بين التركيب التنظيمي والاستراتيجية على أداء الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، ***أطروحة دكتوراه غير منشورة***، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.

21. المعمري، بديع طربوش غانم، (2000)، "العوامل التنظيمية والبيئية على الأداء في الخدمة المدنية في اليمن"، ***رسالة ماجستير غير منشورة***، جامعة عدن: اليمن.

22. الهادي، محمد محمد، (2001)، ***نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة***، دار الشروق، القاهرة.

23. هجيرة، شيقارة، (2005)، "الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG"، ***رسالة ماجستير غير منشورة***، جامعة الجزائر: الجزائر.

ثانياً: الاجنبية

1. Al-Tamimi, Hussein A. Hassan, (2010), “Factors Influencing Performance of the UAE Islamic and Conventional National”, ***Global Journal of Business Research***, Vol.4, No.2: 1- 9.

2. Anderson, D. and Weiss, J., (2004), "Aligning Technology and Business Strategy Issue & Frameworks: A Field study of 15 companies”, ***Proceeding of the 37th Hawaii International Conference on System Science***.

3. Anderson, Eugene W., Fornell, Claes and Lehmann, Donald R., (1994),"Customer satisfaction, market share, and profitability," ***Journal of marketing***, Vol.58: 53-66.

4. Barnett, W,P, (1997), “The dynamics of competitive intensity”, ***Administrative Science Quarterly***, Vol.42: 128–160

5. Barth, H, (2003), “Fit among competitive strategy, administrative mechanisms, and performance: a comparative study of small firms in mature and new industries”, ***Journal of Small Business Management***, Vol. 41, No.2: 133-147.

6. Brown D. M. and Laverich, S., (1994), “Measuring Corporate Performance”, ***Long Range Planning***, Vol.27, No.4: 89.

7. Cadogan, John W; Cui, Charles C & Li, Erik Kwok Yeung, (2003), “Export market-oriented behavior and export performance: The moderating roles of competitive intensity and technological turbulence”, ***International Marketing Review***, Vol. 20, No. 5: 493-513.

8. Certo, S. & Peter P. (1995), “***Strategic management process***”, New York: Mc Graw-Hill.

9. Chan, Joseph W.K; Burns, N.D and Yung, K.L, (2000), "Environment-strategy fit: a study of Hong Kong manufacturing logistics", ***Logistics Information Management***, Vol.13, No. 5: 286-300.

10. Chandra, Prasama (1997), ***Financial Management: Theory and Practice***, 4th ed., Tata McGraw-Hill Delhi.

11. Chandy, R. K., Prabhu, J. C., and Antia, K. D, (2003), "What will the future bring? Dominance, technology expectations, and radical innovation", ***Journal of Marketing***, Vol.67, No.3: 1-18

12. Chang, T.Z and Chang, S.J. (1998), "Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence", ***Journal of Services Marketing***, Vol.12, No.4:246-264.

13. Cui, Anna Shaojie; Griffith, David A and Cavusgil, S. Tamer, (2005), "The Influence of Competitive Intensity and Market Dynamism on Knowledge Management Capabilities of Multinational Corporation Subsidiaries", ***Journal of International Marketing***, Vol. 13, No. 3: 32–53

14. Daft, L. (2001), "***Organizational Theory and Design"***, St. Paul: West Publishing Company, U.S.A.

15. David, Fred R., (2001), "***Strategic Management: Concepts & Cases***", New Jersey, 8th ed., Prentice Hall Inc.

16. Drazine, Robert and Van de Ven, Andrew, (1985), "Alternative Forms of Fit in Contingency theory", ***Administrative Science Quarterly***, Vol.30: 514-539.

17. Eccles, Robert. G., (1991), "The performance measurement manifesto", ***Harvard Business Review***, Vol.69, No.1: 132.

18. Fry, Louis W and Smith, Deborah A., (1987), “Congruence, Contingency, and theory building”, ***Academy of Management Review***, Vol.12, No.1: 117-132.

19. García Martinez, Marian and Poole, Nigel, (2004), “Analysing Linkages between Strategy, Performance, Management Structure and Culture in the Spanish Fresh Produce Industry”, ***International Food and Agribusiness Management Review***, Volume 7, No.4:16-39.

20. Geiger, Scott W; Ritchie, William J and Marlin, Dan, (2006), “Strategy/Structure Fit and Firm Performance”, ***Organization Development Journal***, Vol. 24, No.2: 10-22.

21. Greenberg, Jerald and Baron, Robert A., (2006), “***Behavior in Organizations***”, McGraw Hill. U.S.A.

22. Greenley, G.E. (1995), “Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies”, ***British Journal of Management***, Vol. 6: 1-13.

23. Grewal,Rajdeep and Tansuhaj, Patriya, (2001), “Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility,”, ***Journal of Marketing***, Vol.65: 67–80.

24. Hagel, J., Brown, J., (2001), “Your next IT strategy”, **Harvard Business Review**, Vol. 79: 105-113.

25. Hill, Charles W. and Jones, Gareth R., (1999), “***Strategic Management: An Integrated Approach***”, Boston, MA: Houghton Mifflin.

26. Hall, Jeremy and Rosson, Philip, (2006), “The Impact of Technological Turbulence on Entrepreneurial Behavior, Social Norms and Ethics: Three Internet-based Cases”, ***Journal of Business Ethics***, Vol. 64: 231–248

27. Hall, R.H. (2001), ***Organizations: Structure, Processes and Outcomes*** , New Jersey Prentice -Hall International, Inc.

28. Harrington, Robert J; Lemark, David J; Reed, Richard & Kendall, Kenneth W, (2004), "A Question of Fit: The Links among Environment, Strategy Formulation, and Performance", ***Journal of Business and Management***, Vol.10, No.1: 15-38.

29. Higgins, James M., (1994), "***The Management Challenge***", 2nd Ed., Macmillan Pub. Co., New York.

30. Hooley, G., Fahy, J., Greenley, J. and Beracs, J, (2003), "Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe", ***European Journal of Marketing***, Vol.37, No. ½: 86.

31. Jaworski, Bernard, J. and Kohli, Ajay K, (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", ***Journal of Marketing***, Vol.97, July: 53-70.

32. Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (2006), ***Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies***, Harvard business School Press, Boston, Massachusetts.

33. Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (1996), ***Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action***, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts: 68-69.

34. Katsikeas, Constanine S; Samiee, Saeed and Theodosiou, Marios, (2006)," Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Strandardization", ***Strategic Management Journal***, Vol.27: 867-890.

35. Kohli, Ajay K. and Jaworski, Bernard J. , (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, ***Journal of Marketing***, Vol.54, April: 1-18.

36. Loudon, K & Loudon, J., (2008), "***Management Information Systems***", 11th ed, Prentice Hall Int, Inc.

37. Lynch, R., (2000), “***Corporate Strategy***”, 2nd ed., prentice-Hall, Inc.

38. Macmenamin, J., (1999), “***Financial Management***”, 1st ed., Rout ledge pub.

39. Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen,(2000), ***Strategic Management***, Oxford University Press.

40. Mintzberg, M. and Quinn, J. B., (1988), ***The Strategy Process: Concepts, Context, Cases***, U.S.A., Prentice-Hall, Inc.

41. Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), “Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance”, ***Strategic Management Journal***, 30: 909–920.

42. Morrisey, George L., (1996), "***A Guide to Strategic Thinking: Building Your Planning Foundation***", John Wiley & Sons, Inc.

43. Niven, R., Paul, (2002), “***Balanced Scorecard: Step by Step, Maximizing Performance and Maintaining Results***”, John Wiley & Sons, Inc.

44. O'Cass, Aron and Weerawardena, (2010), “The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance”, ***Industrial Marketing Management***, Vol.39, No. 4: 571-581.

45. O’Sullivan, Don and Abela, Andrew V., (2007), “Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance”, ***Journal of Marketing***, Vol. 71: 79–93.

46. Porter, M.E., (1996), "What is Strategy, ***Harvard Business Review***, Nov-Dec: 62.

47. Ross, Westerfield, Jordan, (2005), ***Essentials of Corporate Finance***, 3rd edition, Mc Graw Hill: 89

48. Santos-Vijande, María Leticia and Álvarez-González, Luis Ignacio, (2007), "Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence", ***Technovation***, Vol. 27: 514–532.

49. Sekaran, Uma, (2003), "***Research Methods for Business***", John Wiley & Sons, U.S.A.

50. Slater, S. F., and Narver, J. C. (1994), "Does competitive environment moderate the market orientation–performance relationship", ***Journal of Marketing***, Vol.58: 46−55.

51. Smith, Thomas M and Reece, James S, (1999), "The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting", ***Journal of Operations Management***, Vol. 17: 145–161

52. Sorensen, B.J. (2002) "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", ***Administrative Science Quarterly***, Vol.47, No.1: 70-92.

53. Sturat, Barnes, (2002), ***Knowledge Management Systems: theory and practice***, Cengage Learning Business Press: 301

54. Thompson, John L., (1997), "***Strategic Management: A Wareness and Change***", 3rd Ed., International Thomson Publishing Co., U.K.

55. Varela, J.A., del R´ıo, M., (2003), "Market orientation behavior: an empirical investigation using MARKOR", ***Marketing Intelligence & Planning***, Vol. 21, No.1: 6-15.

56. Venkatraman, N and Camillus, John C, (1984), “Exploring the Concept of ' in Strategic Management”, ***Academy of Managemeni Review***, Vol. 9, No. 3: 5I3-525.

57. Venkatraman, N, and Ramanujam, V., (1986), “Measurement of business performance in strategy research: A Comparison Approaches”, ***Academy of Management Review***, Vol. 11, No.4: 804.

58. Walker, Admond, (2006), ***Financial Leadership and Investment***, Sanfrancisco-U.S.A: 250.

59. Wang, Y., Lo, H. P., and Yang, Y. (2004), “The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China”, ***Journal of Engineering and Technology Management***, Vol.21, No.4: 249-280.

60. Wasserman, Noam, (2008), “Revisiting the Strategy, Structure, and Performance Paradigm: The Case of Venture Capital”, ***Organization Science***, Vol.19, No.2: 241–259.

61. Waterman, Jr and Robert, H, (1982), “The Seven Elements of Strategic Fit”, ***Journal of Business Strategy***, Vol. 2, No.3: 69-73.

62. Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David, (2006), “***Strategic Management and Business Policy***”, Pearson Education Inc., 10th Ed Upper Saddle River, New Jersey.

63. Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David, (2008), “***Strategic Management and Business Policy***”, Pearson Education Inc., 11th Ed, Upper Saddle River, New Jersey.

64. Wright, Michael and Rhodes, David, (2001), “***Manage IT: Exploiting information systems of effective management***”, Praeger Publishers: 120.

65. Xu, Shichun; Cavusgil, S. Tamer and White, J. Chris, (2006), “The Impact of Strategic Fit among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation

Performance: A Multimethod Assessment", ***Joumal of International Marketing***, Vol. 14, No. 2: 1-31.

66. Zajac, Edward J; Kraatz, Matthew S and Bresser, Rudi K, (2000), "Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A normative Approach to Strategic Change", ***Strategic Management Journal***, Vol.21: 429-453.

67. Zott, Christoph and Amit, Raphael, (2006), "Exploring the Fit between Business Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance", ***A working paper in the INSEAD***, 15 May.

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

أولاً: قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	تحليل بيانات ونظم معلومات	الشرق الأوسط
2	أ.د. نجم عبدالله العزاوي	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
3	د. ليث الربيعي	تسويق	الشرق الأوسط
4	د. علي عباس	إدارة أعمال	الشرق الأوسط

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد / ة الفاضل / ة .... تحية طيبة

يهدف الباحث القيام بدراسة بعنوان "**أثر المواءمة الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الأردنية**"، حيث تهدف الدراسة إلى طبيعة المواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية وإلى أي مدى يؤثر كل من عناصر البيئة الخارجية والبيئة الداخلية على أداء البنوك التجارية (الربحية ؛ الحصة السوقية).

نرجو الإجابة على أسئلة الاستبانة كافة، وأن تجيب بأفضل ما لديك من معلومات. حيث أن تعاونكم واهتمامكم في التلطف بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وبالشكل الذي يعكس واقع حال متغيرات الدراسة في البنوك التجارية الأردنية سيعد مهما في نجاح الدراسة .

نحن نثق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

الباحث

الجزء الأول

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

أقل من 30 سنة	☐	من 30 – 39 سنة	☐
من 40– 49 سنة	☐	50 سنة فأكثر	☐

(2) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(3) المؤهل العلمي

دبلوم كلية	☐	بكالوريوس	☐
دبلوم عال	☐	ماجستير	☐
دكتوراه	☐		

(4) عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل	☐	من 6 ــ 10 سنوات	☐
من 11 ــ 15 سنة	☐	16 سنة فأكثر	☐

(5) التخصص

محاسبة	☐	إدارة أعمال	☐
إقتصاد	☐	علوم مالية ومصرفية	☐
حاسوب	☐	أخرى	☐

الجزء الثاني

المواءمة الاستراتيجية (البيئة الخارجية)

ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
	الإضطراب السوقي					
1	تفضيلات العملاء في قطاع البنوك التجارية تتغير بشكل سريع					
2	يميل العملاء في قطاع البنوك التجارية الى البحث عن خدمة جديدة باستمرار					
3	في بعض الأحيان يكون عملائنا شديدي الحساسية لسعر الخدمات المقدمة ، وأحيانا أخرى يكون السعر غير مهم					
4	هناك طلب على خدماتنا من عملاء لم يتعاملوا معنا في السابق					
5	تختلف احتياجات العملاء الجدد من الخدمة عن تلك التي يطلبها عملائنا الحاليين					
	شدة التنافس					
6	التنافس في قطاع الخدمات المصرفية شديد جدا					
7	هناك العديد من المنافسات الترويجية الحادة في قطاع الخدمات المصرفية					
8	أي شيء يقدمه أحد المنافسين للعملاء يمكن للباقين تقديمه فورا					
9	التنافس في سعر الخدمات المقدمة هو العلامة المميزة في هذا القطاع المصرفي					
10	تحركات المنافسين في قطاع الخدمات المصرفية كثيرة					
	شدة التنافس					
11	التغييرات التكنولوجية في قطاع الخدمات المصرفية واضحة وسريعة					
12	للتغيرات التكنولوجية تأثير كبير في إيجاد فرص تسويقية كبيرة					
13	من الصعوبة التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية في قطاع الخدمات المصرفية					
14	عدد كبير من أفكار الخدمات الجديدة أصبحت ممكنة التطبيق من خلال الابتكارات التكنولوجية في قطاع الخدمات المصرفية					
15	يتطلب العمل المصرفي في ظل المنافسة تبني ما يحصل من تطورات تكنولوجية في مجال الخدمات المصرفية					

الجزء الثالث

الموائمة الاستراتيجية (البيئة الداخلية)

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
الهيكل التنظيمي						
16	لدى المصرف تنظيم هيكلي مبني على مفاهيم واضحة					
17	يتمتع مصرفنا بوضوح كامل للأدوار والمسؤوليات					
18	علاقات عمل والإشراف في مصرفنا واضحة ومحددة					
19	لدي مصرفنا هيكل تنظيمي يعزز روح الإبداع والريادة					
20	لدي مصرفنا هيكل تنظيمي يحد من الروتين والبيروقراطية					
النظام						
21	توفر الأنظمة والقوانين السائدة في المصرف ضمانة للحقوق الوظيفية للموظفين					
22	يتم إنجاز الخطط والبرامج في المصرف طبقًا لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها					
23	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين العاملين في المصرف على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة					
24	أسهمت الأنظمة والقوانين المعمول بها بالمصرف في تحقيق الكفاءة في الأداء					
25	هناك فهم ودراية لدى الموظفين العاملين في المصرف بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها					
القيم						
26	تنظر إدارة المصرف إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في المصرف					
27	يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل بالمصرف					
28	يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المصرف وتطوره					
29	يحافظ الموظفون في المصرف على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام					
30	يعمل المصرف بشكل مستمر لإرضاء العملاء والمحافظة عليهم من خلال الخدمات المتميزة التي يتم تقديمها					
31	هناك اهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة					
32	يلتزم الموظفون بالمصرف في مواعيد العمل الرسمية، حسب النظام الإداري المعتمد					

الجزء الرابع

أداء البنوك التجارية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أكثر بكثير	أكثر	وسط	أقل	أقل بكثير
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
33	معدل الربحيه قياسا بالمنافسين من المصارف					
34	معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين من المصارف					